

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Jane Ilm, Sandra Raamat

TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI TÄIUSTAMINE OÜ STRIKKEN NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks finantsjuhtimise erialal

Juhendaja: dotsent Kertu Lääts

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autorite allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi teoreetilised alused	8
1.1. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem kui ettevõtte juhtimisotsuseid toetav süsteem	8
1.2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem väikese- ja keskmise suurusega ettevõtetes	16
1.3. Teenindusettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eripärad ja mõjutegurid	25
2. OÜ Strikken tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüs ja täiustamine	32
2.1. Ülevaade uurimismetoodikast ja ettevõttest	32
2.2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüs	39
2.3. Järeldused ja ettepanekud tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamiseks ..	47
Kokkuvõte	54
Viidatud allikad	58
Lisad	67
Lisa 1. Fookusgrupi intervjuu küsimused oü strikken	67
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused valgus-, lava- ja helitehnika rendi ja paigaldusteenust pakkuvatele ettevõtetele	68
Lisa 3. Täiustatud tasakaalus tulemuskaart oü strikken	69
Lisa 4. Tulemuslikkuse juhtimise meetodite tugevused ja nõrkused	70
Summary	71

SISSEJUHATUS

Ellujäämiseks ja konkurentsipüsimeks on ettevõtted olukorras, kus tuleb leida võimalusi teistest eristumiseks. Sellest tulenevalt on muutunud ettevõtete tulemuslikkuse juhtimine esmatähtsaks tegevuseks. Kuna seistakse silmitsi pidevalt muutuva keskkonnaga, on oluline teada majandusest tulenevaid nõudmisi ja hinnata ettevõtte pakkumiste võimalusi.

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (edaspidi VKE) moodustavad 99% kõigist Euroopa Liidu liikmesriikide ettevõtetest, mistõttu peavad autorid oluliseks uurida nendes ettevõtetes võimalusi tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamiseks ja leida võimalikud kitsaskohad (Euroopa Komisjon 2003). Eesti Statistikaameti andmetel oli 2018. aastal Eestis 131 650 ettevõtet, millest 123 744 on alla 10 töötajaga ettevõtted. VKEde osakaal moodustab enamuse kogu Eesti ettevõtlusest ning sellest tulenevalt on oluline käsitleda tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, et erineda teistest ja olla jätkusuutlik. OÜ Strikken kuulub kunst, meelelahutus ja vaba aeg tegevusvaldkonda, kuhu kuulus Eesti Statistikaameti andmetel 2018. aastal ettevõtteid 4721, millest 4637 on alla 10 töötajaga ettevõtted. (Eesti Statistikaameti andmebaas)

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi sobivus vastavalt ettevõtte eripäradele ja mõjuteguritele. Ettevõtte soov on teha teadlikke juhtimisotsuseid, tuginedes vajadustele ja eripäradele loodud tulemuslikkuse juhtimise süsteemile, mis tagab jätkusuutlikkuse tulevikus.

Konkurentsipüsimeks on vaja uuendusi ja innovaatilisi lahendusi ja selle juures tuleb arvestada ka töötajate ja nende motiveeritusega, kelle tegevus avaldab suurt mõju ettevõtte tulemuslikkusele. Teadaolevalt ei ole varasemalt tulemuslikkuse juhtimise süsteemi uuringuid tehtud valgus-, lava- ja helitehnika rendi- ja paigaldusteenust pakkuvate ettevõtete seas, käsitledes VKEde ja teenindusettevõtete eripärasid ja mõjutegureid tulemuslikkuse juhtimisel.

Magistritöö eesmärgiks on täiustada tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, et tagada juhtimisotsusteks vajalik informatsioon OÜ-s Strikken. Alljärgnevalt on magistritöö autorid välja toonud peamised uurimisülesanded:

- anda teoreetiline ülevaade tulemuslikkuse juhtimise süsteemi olemusest kui ettevõtte juhtimisotsuseid toetavast süsteemist;
- anda ülevaade tulemuslikkuse juhtimise süsteemist väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes;
- käsitleda teenindusettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eripärasid ja mõjutegureid;
- anda ülevaade ja analüüsida OÜ-s Strikken kasutusel olevat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi;
- teha ettepanekuid teenindusettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiendamiseks.

Magistritöö teoreetiline osa koosneb kolmest peatükist, kus esimeses osas antakse ülevaade tulemuslikkuse juhtimise teoreetilisest käsitlusest, millest lähtutakse ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamisel. Teoreetilise osa teises peatükis käsitletakse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi väikese ja keskmise suurusega ettevõtetes. Autorid käsitlevad ja võrdlevad tulemuslikkuse juhtimise meetodeid, sisulisi erinevusi ning tugevusi ja nõrkusi juhtimisel. Ettevõttes on tulemuslikkuse juhtimiseks võimalik rakendada erinevaid meetodeid, millest igaüks pakub selle käsitlemiseks erinevaid aspekte. Teoreetilise osa kolmandas peatükis toovad autorid välja teenindusettevõtte eripärad ja mõjutegurid, millega tuleb arvestada tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamisel.

Magistritöö empiiriline osa käsitleb OÜ Strikken tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüsi, järeldusi ja ettepanekute tegemist tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamiseks, toetudes teooriale ja tehtud uuringu analüüsile. Ettevõttes kasutatava tulemuslikkuse juhtimise süsteemi parema ülevaate saamiseks tehti juhtumiuuring. Juhtumiuuringu teostamisel on oluline probleemi terviklik käsitlemine, milleks autorid analüüsivad ettevõttesisest dokumentatsiooni, tegid osavaatluse, fookusgrupi ja poolstruktureeritud intervjuud. Äritegevuse vaatluse eesmärgiks on tundma õppida

ettevõtte töökultuuri ja -korraldust. Selle käigus nähakse töötajate motivatsiooni ja tegelikku suhtumist ettevõttesse.

Intervjuud võimaldavad täpsustada, millised on tegevusvaldkonna tulemuslikkuse juhtimise eripärad ja mõjutegurid ning teooriale tuginedes tehakse ettepanekud, et täiendada tulemuslikkuse juhtimise süsteemi. Fookusgrupi intervjuu võimaldab täpsustada konteksti ja võimalikke aspekte, mis on dokumentatsioonis ebaselgelt formuleeritud või formuleerimata jäänud. Intervjuud tehakse analüüsitava ettevõtte juhtivtöötajatega ja OÜ Strikken 2018. aastal koostööd teinud ettevõtete juhtivtöötajatega. Poolstruktureeritud intervjuude eesmärgiks on analüüsida uuritava ettevõtte sarnasusi ja erinevusi tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt võrreldes teiste ettevõtetega. Autorid otsivad kinnitust VKEde tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eripärade ja mõjutegurite teoreetilistele väidetele. Magistritöö dokumendianalüüsi eesmärgiks on mõista ettevõtte olemasolevat juhtimise süsteemi. Selgitatakse, kas ja kuidas ettevõttes kujundatakse ja juurutatakse strateegiat ning kuidas toimub ettevõttes tulemuslikkuse juhtimine.

Analüüsi käigus saadud ülevaade loob võimaluse paigutada ettevõtte senised praktilised kogemused teoreetilisse raamistikku eesmärgiga tuvastada olemasoleva tulemuslikkuse juhtimise süsteemi võimalikud arenguvõimalused ja -vajadused. Võrdleva andmeanalüüsi eesmärgiks on uuringu käigus kogutud andmete kriitiline asjakohane hindamine, lähtudes ettevõtte strateegilistest suundadest, samuti hinnata nende vastavust teoreetilisest kontseptsioonist lähtuvatele suunistele. Teoreetisel käsitlusel ja empiirilisel uuringul tugineva kriitilise analüüsi eesmärgiks on võimaldada autorite ettepanekute tegemist ettevõttes olemasoleva tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamiseks, täites sellega magistritööle püstitatud eesmärgi.

Magistritöö on suunatud väikeettevõttele, et anda neile ülevaade tulemuslikkuse juhtimise süsteemist ja selle vajadusest. Väikeettevõtte ja teenindusettevõtte mõjutegurite ja eripärade kaudu antakse väikese ja keskmise suurusega teenindusettevõtetele teadmisi, millega peab tulemuslikkuse süsteemi rakendamisel arvestama.

Magistritöö autorid soovivad tänada juhendajat Kertu Lääts ja retsensent Toomas Haldmat konstruktiivsete nõuannete ja ettepanekute eest, mis olid suureks abiks magistritöö kirjutamisel. Autorid avaldavad suurt tänu intervjuudes osalenud ettevõtetele ja OÜ-le Strikken, kelle näitel magistritöö valmis.

Magistritöö olulisemateks märksõnadeks on tulemuslikkus, tulemuslikkuse juhtimise süsteem, teenindusettevõte, väikese ja keskmise suurusega ettevõtted (VKE).

1. TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI TEOREETILISED ALUSED

1.1. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem kui ettevõtte juhtimisotsuseid toetav süsteem

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemil on oma kindel eesmärk, mis peaks tagama ettevõtetele tulemuslikkuse, rakendades seda õigesti ja efektiivselt. Latham *et al.* (2007: 365) tõid välja, et enne kui hakata seadma eesmärgi, on tingimuseks sõnastada tulemuslikkus, mis annab asjakohast tagasisidet tulevikus. Alljärgnev tabel 1 võtab kokku erinevate autorite definitsioonid tulemuslikkusest.

Tabel 1. Tulemuslikkuse definitsioonid ja määratlus

Autor	Definitsioon	Määratlus
Campbell 1990 viidatud Armstrong 2015: 31 vahendusel	“Tulemused võivad olla mõjutatud plaanitud tegevustest ja seetõttu tuleks tulemuslikkust kui käitumist eristada lõpptulemusest.”	käitumine
Bernadin <i>et al.</i> 1995 viidatud Armstrong 2015: 31 vahendusel	“Tulemuslikkus on kui töö lõpptulemus, sest see annab tugevama seose organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega, klientide rahulolu ja majandusliku panusega.”	töö lõpptulemus
Kane (1996: 124)	“Tulemuslikkus on miski, mis figureerib eraldi eesmärgist ja mille inimesed endast maha jätavad.”	eesmärgist eristuv
Laitinen (2002: 66)	“Tulemuslikkus on kellegi või millegi potentsiaal toota tulemusi.”	potentsiaal toota tulemusi
Aguinis (2005: 88)	“Tulemuslikkus kui käitumine ei ole seotud töötulemuste või tootmisega, vaid töötajate enda tegevuse, suhtumise ja käitumisega.”	käitumine
Armstrong (2015: 51)	“Tulemuslikkus on oma olemuselt mitmekesise ülesehitusega, mille mõõtmine sõltub	muutuv nähtus

	erinevatest faktoritest ning millest saab järeldada, et tegemist on muutuva nähtusega.”	
Bititci (2015: 72)	“Tulemuslikkus näitab protsessi tõhusust ja efektiivsust.”	näitab tõhusust ja efektiivsust

Allikas: autorite koostatud.

Tabelist on näha, et teoreetilised käsitlused erinevad tulemuslikkusest. Magistritöös on tulemuslikkuse sisuks Bernadin (*et al.* 1995 viidatud Armstrong 2015: 31 vahendusel)) käsitlus tulemuslikkusest kui töö lõpptulemus, kuna see aitab siduda ettevõtte eesmärgid, kliendi rahulolu ja finantsnäitajad. Eeltoodust saavad autorid järeldada, et tulemuslikkuse tähendus on muutuv ja sellest tulenevalt on paljud autorid lisaks käsitlenud tulemuslikkuse mõjutegureid.

Tulemuslikkuse juures on oluline panna paika mõõtmise eesmärk - kas hinnata tulemusi või käitumist (Bates, Holton 1995: 267). Campbell *et al.* (1993 viidatud Armstrong 2015: 52 vahendusel) olid seisukohal, et tulemuslikkus on mitmekesise ülesehitusega ja selle erinevate osade ühiseks tunnuseks on analoogne talitus või käitumine. Nad töid välja tegurid, millest koosnevad tulemuslikkuse komponendid (Campbell *et al.* 1993 viidatud Armstrong 2015: 52 vahendusel):

- ülesannete täitmine lähtuvalt töö eripärast;
- ülesanded, mis ei ole seotud igapäevaste tööülesannetega;
- professionaalne suhtlusoskus nii kirjas kui kõnes;
- lisapingutuste tunnistamine;
- isiklik korra hoidmine;
- kaasaaitamine meeskonna tulemuslikkusele;
- kontroll/initsiatiiv, juhtimine/haldamine.

Autorid on seisukohal, et tulemuslikkus on midagi, mille tähenduse saab luua sõltuvalt olukorrast ja vajadusest. Tulemuslikkuse tähendus peaks olema püstitatud vastavalt eesmärgile ja vastama küsimusele, kuhu me tahame jõuda. Selle selge defineerimine loob aluse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi edukaks toimimiseks. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tuleks käsitleda kui otsuste juhtimist ning peamiseks eesmärgiks ei ole strateegia koostamine, vaid elluviimine. Tulemuslikkuse juhtimise peamiseks eesmärgiks on aidata juhtidel mõista, kuidas reageerida tegevusest tulenevale survele

ning millised on õiged ja vajalikud meetmed. (Cokins 2009: 27-28) Sõltumata ettevõtte tüübist, asukohast ja suurusest, on tulemuslikkuse juhtimise süsteem ettevõttele ülimalt oluline ja peamiselt sõltuv töötajate tulemuslikkusest (Aguinis 2005: 2-3). Seega on magistritöö autorid seisukohal, et tulemuslikkuse juhtimisel on suurim ja olulisim roll töötajatel, kelle teadmistest, oskustest ja motivatsioonist sõltub ettevõtte tulemuslikkus.

Oluliseks vahendiks, et muuta töötajate motivatsioon ja oskused ettevõtte ärilisteks tugevusteks, peetakse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi. Teada on, et vaid mõnel ettevõttel on oskus kasutada tulemuslikkuse juhtimise süsteemi vastavalt selle täielikule võimalikule kasule. (Aguinis 2005: 3) Ettevõtte produktiivsuse tõstmiseks on tulemuslikkuse juhtimise süsteem määrava tähtsusega (Buchner 2007: 60). Tangen (2005: 48-49) seisukohalt peab tulemuslikkuse juhtimise süsteemis hallatav teave olema täpne, asjakohane, ajakohane ja ligipääsetav. Tulemuslikkuse juhtimine on vahend ettevõtte arendusprotsessi täiustamiseks. Tulemuslikkuse juhtimisest saadav informatsioon tugineb konkreetsetel teabel ja eesmärgil. (Amaratunga, Baldry 2002: 2018)

Tulemuste mõõtmine ehk nende tegurite kindlaks tegemine, jälgimine ja edastamine on tulemuslikkuse juhtimise osaprotsess". Tulemuslikkuse juhtimise toimingud põhinevad ainult tulemuste hindamise teel saadud andmetel ja tulemuslikkuse mõõtmine tagab tulemuslikkuse hindamise. Üldiselt jaguneb ettevõttes tulemuslikkuse juhtimine kolmeks: strateegiline, operatiivne ja individuaalne tulemuslikkuse juhtimine. Tänapäeva ettevõtetes toimub integreerumine individuaalsel tasandil, kus töötajate eesmärgid seotakse ettevõtte eesmärkidega, mis suurendab tõenäosust strateegia elluviimiseks. Operatiivtasandil on fookuses meeskondade eesmärgid, mis on seotud ettevõtte strateegiaga, kuid see toimib funktsionaalsemalt. Strateegilisel tasandil on keskpunktis tegevused, mis avaldavad konkreetset mõju ettevõtte rahavoogudele. (Brudan 2010: 111-115)

Suured ja kõrgtasemelised ettevõtted soovivad tõhusat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, et (Amaratunga, Baldry 2002: 219):

- anda ettevõtte visioonile mõõdikud, mis oleks selgelt mõistetavad kogu personalile ja välistele osapooltele;
- luua vahendid teenuste ja seadmete juhtimiseks, mõõtmiseks ja täiustamiseks;
- juurutada tulevikku vaatavat strateegilisele partnerlusele põhinevat kontrolli;
- lisada erinevaid mõõdikuid tagamaks süsteemi üksikasjalikkust ja tulemuste prognoositavust;
- tagada järjekindlus.

Kuigi eeltoodud loetelu põhjendab suurettevõtete tõhusa tulemuslikkuse juhtimise süsteemi vajadust on magistritöö autorid arvamusel, et väikeettevõtete vajadused selles osas ei erine. Waal (2002: 9) seisukohalt koosneb tulemuslikkuse juhtimise süsteem strateegia arendamisest, millele järgnevad järjepidevad ja korduvad protsessid: eelarve/eesmärkide seadmine, tulemuslikkuse mõõtmine, tulemuste ülevaatamine ning arendus- ja parendustegevused. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi suurimaks väljakutseks on seejuures lihtsate protsesside loomine, et tagada äritegevuse läbipaistvus ja stabiilsus. Siiski on ta veendumusel, et traditsioonilised tulemuslikkuse juhtimise meetodid on puudulikud ja ebapiisavad, et säilitada konkurentsivõime infoajastul. (Waal 2002: 9) Alljärgnevas tabelis 2 on autorid välja toonud erinevad definitsioonid tulemuslikkuse juhtimise süsteemist.

Tabel 2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi definitsioon ja määratlus

Autor	Definitsioon	Määratlus
Waal (2002: 9)	“Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi võib määratleda kui protsessi, mis võimaldab organisatsioonil anda prognoositavat panust püsivasse väärtuse loomisse.”	erinevaid tegevusi hõlmav protsess
Aguinis (2005: 2)	“Ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteem on tulemuslikkuse mõõtmise ja arengu pidev protsess, sidudes endaga tulemuslikkuse ja töötajate isiklikud eesmärgid ettevõtte üldise missiooni ja eesmärgiga.”	seob töötajate eesmärgid ettevõtte missiooni ja eesmärkidega
Cokins (2009: 27-28)	Tulemuslikkuse juhtimise süsteem on palju enamat, kui mõõtmistulemused ja infotehnoloogiliste süsteemide	eesmärgiks on strateegia

	sidumine. Oluline on mõista tulemuslikkuse juhtimist kui otsuste juhtimist ning peamiseks eesmärgiks ei ole strateegia koostamine, vaid elluviimine. Süsteemi peamiseks eesmärgiks on aidata juhtidel mõista, kuidas reageerida ettevõtte tegevusest tulenevale survele ja millised on õiged ja vajalikud meetmed.	elluviimine
Brudan (2010: 111)	“Tulemuslikkuse juhtimise süsteem on kõikehõlmav protsess, mis käsitleb ettevõtte tulemuslikkust ning annab ülevaate individuaalselt tulemuslikkuse arusaamast. Süsteem hõlmab endas strateegia defineerimist (planeerimist/ eesmärgistamist), strateegia elluviimist, koolitamist ja tulemuslikkuse mõõtmist.”	erinevaid tegevusi hõlmav protsess
Armstrong (2015: 9)	“Tulemuslikkuse juhtimise süsteem, kui sooritusvõime parandamise protsess, on seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega, tulemuslikkuse eesmärkide saavutamiseks, hinnates edusamme ning andes panust inimeste teadmiste, oskuste ja võimete arendamiseks.”	eesmärgiks on sooritusvõime parandamine
Bititci (2015: 29)	“Tulemuslikkuse juhtimise süsteem on tulemuste määramise protsessi väljatöötamine, tulemusnäitajate kogumi väljatöötamine, andmete kogumine, analüüsimine, aruandlus, tõlgendamine, läbivaatamine ja toimimine.”	eesmärgiks on tulemusnäitajate määramine ja väljatöötamine
Franceschini <i>et al.</i> (2019: 11)	“Tulemuslikkuse juhtimise süsteem kooskõlastab kõikide erinevatel tasemetel töötajate ülesannetega seotud mõõdikud. Mõningate teenuste, toodete või ülesannete puhul eksisteerib mitu mõõdikut. Katsumuseks on koostada näitajatest raamistik, mis võimaldab kirjeldada protsessi tulemuslikkust mitmest vaatenurgast.”	seob erinevate tasemete töötajate eesmärgid

Allikas: autorite koostatud.

Magistritöö autorite hinnangul on eeltoodud tabelis teoreetikute käsitluse peamiseks erinevuseks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eesmärk, milleks on näitajate koondamine, kindlat tüüpi protsess või tegevus. Sellest tulenevalt on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamine võimalik erinevatel eesmärkidel ja seetõttu erineb see ka ettevõtetes.

Moullin (2007: 181) arvates näitab ettevõtte tulemuslikkust juhtimise süsteem, kui “hästi on ettevõtte juhitud ning kui palju loob väärtust oma sidusrühmadele”. Teaduslikult on juhtimisel tulemuslikkus seotud kahe võtmeprotsessiga - tulemuslikkuse juhtimine ja tulemuslikkuse mõõtmine. Neid kahte võtmeprotsessi ei saa üksteisest eraldada, kuna tulemuslikkuse mõõtmisele peab järgnema tulemuslikkuse juhtimine, lähtudes mõõtmisest saadud andmetest. (Brudan 2010: 111) Tulemuslikkuse mõõtmist

on peetud üheks tulemuslikkuse juhtimise alamtegevuseks (Lebas 1995: 23), samas on arvamusi, et tulemuslikkuse juhtimine on tulemuslikkuse mõõtmise järgne toiming (Neely *et al.* 2002: xii). Tulemuslikkuse juhtimine toimib tulemuslikkuse mõõtmisel saadud andmetel ning seeläbi toimub ka tulemuslikkuse parandamine. Esialgsed tulemused annavad ettevõttele informatsiooni järgnevateks toiminguteks ja otsusteks. (Liew 2007) Mõõtmistulemuste töötlemisel teabeks peab andmetel olema taust ja olustikuline seos, mis loob tähenduse. Seejärel on võimalik teha juhtidel teadlikke otsuseid vastavalt mõõtmistulemustele ja seejärel andmeid taastöödelda ning saada uut teavet. (Liyanage *et al.* 2012: 13)

Immateriaalne vara ja ressursid, mida on raske või isegi võimatu mõõta etendavad olulist rolli ettevõtte edukuse saavutamisel (Atkinson *et al.* 1997: 25). Nende arvates toimib ettevõttesisene juhtimine ja otsuste langetamine paremini, kui ei keskenduta niivõrd rahalisele juhtimisele (*Ibid.*: 25). Samal seisukohal on Kaplan ja Norton (2004: 18), kes peavad tänases majanduses immateriaalset vara väga oluliseks. Immateriaalne vara moodustab 75% ettevõtte turuväärtusest, mis tähendab, et see on nüüdisaegse ettevõtte olulisim vara. Sellest tulenevalt on esmatähtis juhtida immateriaalset vara, mis omakorda hoiab või tõstab ettevõtte mainet. Selliseks varaks peetakse enamasti inimeste teadmisi ja tehnoloogiat. Otsest mõju või selget seost ei saa leida immateriaalse vara ja finantsnäitajate tulemuste vahel, vaid mõju avaldub põhjuste ja tagajärgede seoste kaudu. (Kaplan, Norton 2004: 18) Autorite arvates on tänapäeva ettevõtete üheks suurimaks väljakutseks ka töötajate arengusse panustamine ja nende motivatsiooni hoidmine.

Behn (2003: 588) on andnud kirjanduse põhjal ülevaate kaheksast tulemuslikkuse mõõtmise põhjusest: “hindamine, kontrollimine, eelarvestamine, motiveerimine, edutamine, tähistamine, õppimine, parendamine”. Lisaks tuleb tulemuslikkuse mõõtmist hoolikalt planeerida, et käsitletud saaksid kõige olulisemad mõõdikud, mis mõjutavad ettevõtte protsesside tulemuslikkust (Tangen 2005: 50). Teoreetilisele käsitlemisele tuginedes on mitmed autorid kritiseerinud paljusid ettevõtteid, et nad ei ole suutelised kasutama tulemuslikkuse mõõtmisest saadud informatsiooni ning seda efektiivselt rakendama äritegevuses. Magistritöö autorid väidavad eeltoodu põhjal, et

oluline on mõjuteguritega arvestamine tulemuslikkuse mõõdikute loomisel ja tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamisel.

Teoreetilisele käsitlusele toetudes on teada, et ettevõtted saavad tulemuslikkuse mõõtmisel kasutada mitmesuguseid erinevaid näitajaid, milleks võivad olla finants- ja mittefinantsnäitajad. Samal seisukohal on ka Li ja Wang (2010: 199), kes on finantsiliste mõõdikutena loetlenud efektiivsusnäitajad, investeringutasuvust, omakapitali tootlust, kasumi näitajaid (müügitulu ja puhaskasumi marginaal) ning mittefinantsiliste mõõdikutena kliendi rahulolu ja turuosa. Ettevõtte juhtimine ja väljundite kontrollimine on peamiseks teguriks tulemuslikkuse juhtimisel. (Li, Wang 2010: 199)

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi loomiseks peavad VKEd ja suurettevõtted sõnastama missiooni, visiooni ja strateegilised eesmärgid (Leimann *et al.* 2003: 12-13). Pikaajalise jätkusuutlikkuse tagab selgelt määratletud strateegia ja targad juhtimisotsused (Leimann *et al.* 2003: 12). Strateegiline juhtimine tugevdab tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, kus rakendatakse strateegiate sidumiseks SWOT analüüsi. SWOT-analüüsi koostamine loob tugevama aluse efektiivse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi loomiseks. (Helms, Nixon 2010: 224-232) Selgelt sõnastatud strateegia peab Bernard (2006: 20-23) hinnangul sisaldama põhieesmärki (miks ettevõtte on loodud?), põhiväärtusi (millesse usume?) ning tuleviku vaatavat pilti (kuhu tahame jõuda?). Strateegilise juhtimise järjepidev protsess hõlmab (Leimann *et al.* 2003: 11):

- ettevõtte strateegilise eesmärgi, missiooni, visiooni ja ärikeskkonna analüüsi;
- strateegia juurutamist;
- tegevuskava loomist;
- strateegilistele eesmärkidele vastavuse kontrollimist ja hinnangu andmist.

Latham (2003: 311) hinnangul on peamine, et eesmärkide seadmisel üleliigne muudetakse konkreetseks. Selle saavutamiseks tuleb hinnata, kas eesmärgid on vastavuses SMART reeglistikuga (Conzemius *et al.* 2006):

- S (*strategic and specific*) – konkreetsed, üheselt mõistetavad;
- M (*measurable*) – numbriliselt mõõdetavad;

- A (*attainable*) – saavutatavad;
- R (*results-based*) – tulemustele orienteeritud;
- T (*time-bound*) – ajaliselt eesmärgistatud.

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi osatähtsus ettevõtte juhtimismeetodi arendamisel on prioriteetne kuid teoreetiliselt vähe käsitletud (Garengo *et al.* 2005: 25). Enim tuntud tulemuslikkuse juhtimise süsteemid on integreeritud, mis tähendab, et süsteem sisaldab endas põhjuslikult seotud finantsilisi ja mittefinantsilisi mõõdikuid, mis hõlmavad endas ka nii sisemisi kui väliseid tegureid (Laitinen 2002: 66). Teoreetiliselt on vähe mudeleid ja meetmeid, mis on mõeldud VKEdele ning keskenduksid just nende spetsiifilistele tunnustele (Garengo *et al.* 2005: 25). Otley (1999: 367) väitel, puudub universaalselt üks rakendatav tulemuslikkuse juhtimise süsteem, vaid sobivate meetodite valik sõltub konkreetset ettevõtet ümbritsevatest asjaoludest. Kõige tähtsamaks asjaoluks on strateegia ja eesmärgid, mille ettevõtte on omale loonud. Need on kaks suurimat tegurit, mis avaldavad mõju tulemuslikkuse juhtimise mõõdikute koostamisele. (Otley 1999: 367)

Autorid on arvamusel, et tulemuslikkuse tähendust ei ole võimalik üheselt defineerida, kuna see sõltub olukorrast ja eesmärgist, mida soovitakse saavutada. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi peetakse töötajate motivatsiooni ja oskuste muutmist ettevõtte ärilisteks tugevusteks, mille aluseks on missiooni, visiooni ja strateegiliste eesmärkide sõnastamine. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tuleks käsitleda kui otsuste juhtimist ning peamiseks ei ole strateegia koostamine, vaid elluviimine. Tulemuslikkuse juhtimine toimib tulemuslikkuse mõõtmisel saadud andmetel ning seeläbi toimub ka tulemuslikkuse parandamine. Immateriaalne vara ja ressursid, mida on raske või isegi võimatu mõõta etendavad olulist rolli ettevõtte edukuse saavutamisel. Autorid on seisukohal, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamisel on oluline ärikeskkonna analüüs ehk SWOT analüüs ja hinnata olemasolevate eesmärkide vastavust SMART reeglistikule, mis tagab mõõdikute seose strateegiliste eesmärkidega. Ettevõtete suurusest ja tegevusharust tulenevalt on oluline käsitleda eripärasid ja mõjutegureid tulemuslikkuse juhtimise süsteemi seisukohalt, et tagada lihtsate protsesside loomine, mis toetab äritegevuse läbipaistvust ja stabiilsust. Mõned teoreetikud on veendumusel, et traditsioonilised tulemuslikkuse juhtimise meetodid on puudulikud ja ebapiisavad, et

säilitada konkurentsivõime infoajastul. Autorid on seisukohal, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi tuleks käsitleda kui otsuste juhtimist ning pikaajalise jätkusuutlikkuse tagab selgelt määratletud strateegia ja targad juhtimisotsused.

1.2. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem väikese- ja keskmise suurusega ettevõtetes

Väikese- ja keskmise suurusega ettevõtted (VKEd) moodustavad 99% kõigist Euroopa Liidu liikmesriikide ettevõtetest. Nende ettevõtete määratlus on oluline rahastamisele juurdepääsu ja konkreetset neile suunatud Euroopa Liidu toetusprogrammide jaoks. Ettevõtteks loetakse majandustegevusega tegelevat üksust, sõltumata selle õiguslikust vormist. See hõlmab eelkõige füüsilisest isikust ettevõtjaid, pereettevõtteid ja regulaarselt majandustegevusega tegelevaid partnerlusi või ühendusi. (Euroopa Komisjon 2003) VKEde kategoorias määratletakse eraldi mikroettevõtte, väikeettevõtte ja keskmise suurusega ettevõtte (Raamatupidamise seadus § 3).

Raamatupidamise seadus § 3 kohaselt “keskmise suurusega ettevõtja on Eestis registreeritud äriühing, kes ei ole väikeettevõtte, kelle näitajatest võib aruandeaasta bilansipäeval vaid üks ületada järgmisi tingimusi: varad kokku 20 000 000 eurot, müügitulu 40 000 000 eurot ja keskmine töötajate arv aruandeaasta jooksul 250 inimest. Väikeettevõtja on Eestis registreeritud äriühing, kes ei ole mikroettevõtja ja kelle näitajatest võib aruandeaasta bilansipäeval vaid üks ületada järgmisi tingimusi: varad kokku 4 miljonit eurot, müügitulu 8 miljonit eurot ja keskmine töötajate arv aruandeaasta jooksul 50 inimest. Mikroettevõtja on osaühing, kelle näitajad vastavad aruandeaasta bilansipäeval kõikidele järgmistele tingimustele: varad kokku kuni 175 000 eurot, kohustised ei ole suuremad kui omakapital, üks osanik, kes on ka juhatuse liige ja kelle müügitulu on aruandeaastal kuni 50 000 eurot.“

VKEd moodustavad olulise osa majandusest ja panustavad selle kasvu (Nandan 2010: 69). Vastavalt OECD (2017:15) tehtud uuringule on teada, et VKEd loovad 65% ja rohkem kogu tööhõivest ja majanduse lisandväärtusest. VKEd on üldiselt paindlikumad ja innovaatilisemad, kuid sõltuvad rohkem piiratud ressurssidest, nt inimesed ja rahaline võimekus. Juhtimisstiililt on VKEd pigem vabamad ja vähem süsteemsed nii juhtimiskontrollilt kui ka tulemuslikkuse juhtimiselt. Sellest joonistub välja ka VKEde

erinevus suurettevõtetest. (Nandan 2010: 65-66) VKEsid ja suurettevõtteid eristatakse teineteisest üldiselt kolme tunnuse alusel: ebakindlus, innovatsioon ja areng. Suurte ja väikeste ettevõtete erinevus tuleneb väikeettevõtete silmapaistvama ebakindluse poolest väliskeskkonna ees, kuid omades tugevat sisemist motivatsiooni protsessides. (Garengo *et al.* 2005: 26)

Teadaolevalt võivad VKEde eripärad pärssida tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamist ja kasutamist. VKEde eripärade käsitlemine on oluline just selleks, et mõtestada lahti nõrkused ja aidata leida parimad meetodid ettevõtte tegevuse toetamiseks (Cocca, Alberti 2010: 189). Tuginedes Garengo *et al.* (2005: 29-30) artiklile, toovad autorid välja VKEde eripärad:

- Piiratud inimressurss - töötajad on hõivatud põhitöö tegemisega ning puudub aeg lisatöödeks, nt tulemuslikkuse juhtimine. (Barnes *et al.* 1998: 6). Ettevõtte strateegia ja tulemuslikkus on seotud nii sisemiste ressursside kui ka taust muutujatega nagu suurus, seadmete võimsus, asukoht ja kompetents. Sisemise pädevuse ja tulemuslikkuse vahel on kinnitatud seost ning rõhutatud, et VKEd peavad tulemuslikkuse saavutamiseks kasutama nii väliseid ressursse kui ka sisemist pädevust ning selle parendamiseks tuleb toetuda töötajate arengule ja olla avatud innovatsioonile. (Crema *et al.* 2014: 18)
- Juhtimisoskus - OECD (2017: 84) tehtud uuringus on leitud, et juhtimisoskus VKEdes sõltub ettevõtte töötajatest ja nende õppimisvõimest. VKEde töötajad on teadaolevalt sageli hõivatud korraga mitme ametipositsiooniga ja vastutavad nii töö protsessi korraldamise kui juhtimise eest, ja seetõttu jäetakse ettevõttes üldiselt juhtimine tahaplaanile. Tihti puudub VKEdes ettevõtte kultuur ning juhtimisprotsessid ja -tehnikad ei ole tulusad. Ettevõtete oskus töötajate enda juurde meelitamiseks, hoidmiseks ja koolitamiseks on puudulik (*Ibid.*: 84). Ainsateks võtmetähtsusega teguriteks VKEde jaoks on toodete ja tööprotsesside tehniline tase. (Marchini 1995 viidatud Garengo *et al.* 2005: 29 vahendusel)
- Rahaliste vahendite nappus - tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutusele võtmisega kaasnevad kulud on VKEdes proportsionaalsemalt üle jõu käivad võrreldes suurettevõtetega. Ressursid on piiratud ja puudub eripäradele vastav tulemuslikkuse juhtimise programmi rakendamise võimalus. (Barnes *et al.* 1998: 1)

- Probleemide vähene ennetamine - süsteem hõlmab endas minimaalselt planeeritavat tegevuskava ja otsustusprotsessil puudub vorm. Ettevõtte tegevusele osutab vastassuunalist mõju, kui kontrollprotsessis puuduvad edasised plaanid ja meetmed. (Brouthers *et al.* 1998: 136-137) Magistritöö autorid on arvamusel, et sageli hakatakse probleemidega tegelema alles siis, kui need on tekkinud, mitte ei teha ennetavaid käike selleks, et neid ära hoida.
- Piiratud tähelepanu protsesside juhtimisele - juhtimissüsteemi ja protsesside formaliseerituse puudulikkus on kriitilisemaid tegureid, mis tõkestavad VKEdes arengutegevusi. Kuna ettevõtte sisestest oskustest ja teadmistest puudub ülevaade, on keeruline saada tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamiseks informatsiooni (Garengo *et al.* 2005: 30).
- Tulemuslikkuse mõõtmise valesti mõistmine - VKEd ei mõista sageli tulemuslikkuse juhtimise süsteemi võimalusi ja arvatakse, et see on ettevõttes bürokratiseerimiseks (McAdam 2000: 305). Mills *et al.* (2002: 5-6) on öelnud, et ettevõtte, kes mõistab tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, saab seda rakendada ja sellest ka kasu.

Olenemata VKEde spetsiifilisusest, on oluline panustada ettevõtte eesmärkide saavutamisse ja väärtuse hoidmisesse ning parandada seeläbi ettevõtte kultuuri ja tulemuslikkust (Smith, M., Smith, D. 2007: 407). On leitud, et VKE finantsstabiilsust mõjutab enim töötajate vaheline koostöö ja finantsaruannetest arusaamine (Mbatha, Ngibe 2017: 15). Tulemuslikkuse juhtimise süsteem VKEdes peab olema loodud toetama enesekindlust, toodete ja teenuste arendamist ning arengutegevuste alalhoidmist. (Garengo *et al.* 2005: 26)

Hudson *et al.* (2001: 1105-1106) on toonud välja, et VKEde strateegiline planeerimine ei ole oskuslik ja arusaam olulistest eduteguritest on pigem puudulik. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kasutusele võtmisega peavad ettevõtted tegelema strateegilise planeerimisega ja seoses sellega hakatakse mõistma vahet tulemustel ja eesmärkidel. Antud tegevusele toetudes saavad ettevõtted määrata eesmärged ja teha parandusi oma tegevuses. (Tenhunen *et al.* 2001 viidatud Garengo *et al.* 2005: 32 vahendusel) Infotehnoloogia areng on loonud võimaluse siduda tulemuslikkuse juhtimine ja ettevõttesisene infosüsteem, mis annab võimaluse ümber korraldada sisese ja välise

informatsioonivahetuse (Bititci *et al.* 2000: 695). Magistritöö autorid on arvamusel, et tehnoloogia areng vähendab tulemuslikkuse juhtimise süsteemiga seotud kulusid, mis on olulised VKEdele, kuna nende ressursid on piiratud. Tehnoloogilised süsteemid võimaldavad ettevõttel kiiremini ja tõhusamalt analüüsi koostada ja järeldusi teha.

Järgnevalt antakse ülevaade Garengo *et al.* (2005: 36) poolt välja toodud kaheksast VKEdele enim teoreetilist käsitlust leidnud tulemuslikkuse juhtimise mudelist. Neist kuues (tulemuslikkuse mõõtmise maatriks, tulemuslikkuse püramiidi süsteem, tulemuslikkuse mõõtmise süsteem teenuseid osutavatele ettevõtetele, tasakaalustatud tulemuskaart, integreeritud tulemuslikkuse mõõtmise süsteem, tulemuslikkuse prisma) ei ole arvestatud ettevõtte suurusega ja lisaks käsitletakse kahte mudelit (organisatsiooniline tulemuslikkuse mõõtmine ja integreeritud tulemuslikkuse mõõtmine väikestele ettevõtetele), mis on esialgselt spetsiaalselt VKEdele loodud. Tuginedes tulemuslikkuse juhtimise meetodite teoreetilisele käsitlemisele analüüsitakse autorite poolt meetodite tugevusi ja nõrkusi (vt lisa 4), millele toetudes valitakse OÜ Strikken tulemuslikkuse juhtimise süsteemi meetod.

Tulemuslikkuse mõõtmise maatriks kasutab mõõdikuid erinevate sidusrühmade vaheliste strateegiate ühtlustamisel pannes rõhku selle arusaadavusele ja kasutatavusele (Garengo *et al.* 2005: 36). Maatriks 2x2 kombineerib finantsilised ja mittefinantsilised mõõdikud siseste ja väliste ettevõtte perspektiividega (Neely *et al.* 2000: 1122). Kuna tegemist on integreeritud mudeliga, hõlmab see endas mõõdikute jälgimist ja puuduste tuvastamist ning seeläbi pööratakse täiendavat tähelepanu. See mudel aitab ettevõttel määratleda strateegilised eesmärgid ja tõlgendab need tulemuslikkuse mõõtmiseks. Mudeli tugevuseks peetakse strateegiliste eesmärkide struktureerimist ja integreerimist tulemuslikkuse mõõdikuteks, andes ülevaate kogu ettevõtte tootlikkusest. (Felizardo *et al.* 2017: 9-10) Neely *et al.* (2000: 1122) on seisukohal, et mudel oma lihtsusega ei ole täiuslik, kuna ei seo erinevaid mõõdikuid, mis on olulised teistes tulemuslikkuse juhtimise mudelites.

Tulemuslikkuse püramiid on püramiidikujuline ja koosneb neljast tasemest, mis näitavad ettevõtte strateegia seost osakondade ja protsesside vahel. Strateegilised eesmärgid luuakse tuginedes ettevõtte visioonile ülalt-alla protsesside põhjal. Mudeli abil mõõdetakse ettevõtte tegevuse tulemuslikkust (tootlikkust, täitmisaega) ja siseste

ning väliste rühmade seost (klientide rahulolu, kvaliteeti, tarnet) rahulolu põhjal. Mudeli rakendamine toetab mõõdikute omavahelist seost ning juhtimist. (Lynch, Cross 1995: 66) Ghalayini *et al.* (1997: 209) väidavad, et süsteemi peamiseks tugevuseks on ettevõtte eesmärkide integreerimine teiste tasandite eesmärkidega. Süsteemis puudub mehhanism tuvastamaks võtmenäitajaid ja samuti ei hõlma see selgesõnalist käsitlust pidevast täiustamisest. (*Ibid.*: 209)

Tulemuslikkuse mõõtmise süsteem teenuseid osutavatele ettevõtetele peamiseks eesmärgiks on seoste loomine tulemuste ja mõjutegurite vahel, sellest tulenevalt nimetatakse mudelit ka tulemuste ja tegurite raamistikuks. Mudel on orienteeritud kuuele mõõtmele, jagunedes tulemusteks (konkurentsivõime, finantstulemuslikkus) ja tulemuste teguriteks (teenuse kvaliteet, paindlikkus, ressursside kasutamine ja innovatsioon). Eesmärgi saavutamiseks on oluline näitajate õige määratlemine, tuues välja olulise seose strateegia ja konkurentsivõime vahel. Algselt loodi see meetod teenuseid pakkuvatele ettevõtetele. Mudeli põhjal jaotatakse teenusettevõtted: professionaalset teenust osutav ettevõtte, teeninduskeskused ja massituruteenuseid osutav ettevõtte. Igal ettevõttel on spetsiifilised eripärad (tulemuslikkuse muutlikkus, immateriaalsus, tootmine ja kontseptuaalne pakkumine), mis avaldavad mõju tulemuslikkuse mõõtmisele. (Fitzgerald *et al.* 1991 viidatud Brignall, Ballantine 1996: 8-9 vahendusel).

Tasakaalus tulemuskaardi eesmärk on võimaldada ettevõtetele tasakaalustatud juhtimist, tuginedes neljale aspektile (finantsaspekt, kliendiaspekt, protsessiaspekt, arengu- ja õppimisaspekt). Ettevõtete jaoks olulisim neist on finantsaspekt, mis võimaldab teenida kasumit. Kliendiaspekti mõõdetakse kahel viisil (otsene ja kaudne mõõtmine). Otsene mõõtmine hõlmab endast kliendi rahulolu uuringut mõistmaks nende kogemust ettevõtte toodete ja teenustega. Kaudne mõõtmine hõlmab endast turuosa mõõtmist ja kliendi portfelli hindamist. Protsessiaspekt hõlmab endas juhtimistegevust, mis on seotud konkurentsieelise saavutamisega. Arengu- ja õppimisaspekt hõlmab järjepidevat võimet parendada ning väärtuse kasvatamist läbi õppimistegevuse. Kõik neli aspekti on omavahel seotud ettevõtte eesmärkide ja tegevustega, mis toetavad arengut. (Kaplan, Norton 1996: 8-11)

Tangen (2004: 730) on seisukohal, et nelja aspekti mõõtmine annab hea ülevaate kogu ettevõtte tegevusest ning Hudson *et al.* (2001: 1096) hinnangul loob mudel tasakaalu finantsiliste ja mittefinantsiliste näitajate vahel. Ghalayini *et al.* (1997: 209) arvates on tegemist kontrollvahendiga mitte täiustamisvahendiga, mis on tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eesmärgiks. Neely *et al.* (2000: 1122) peab mudeli peamiseks tugevuseks selle võimet luua seoseid ettevõttesiseste valdkondade vahel. Tasakaalus tulemuskaart aitab sõnastada strateegiad ja on vahend struktureeritud tulemuste juhtimiseks, kuid tähtsaimaks sellest peetakse järjepidevat strateegia elluviimist. Oluline on püstitada eesmärgid ja leida vahendid, kuidas me saame hinnata kliente, majandustulemusi ja äriprotsesse. Selle juures tuleb mõista, et eesmärgid peavad olema kooskõlas ettevõtte seisukohaga. (Griffin, Moorhead 2013: 160)

Integreeritud tulemuslikkuse mõõtmise süsteem võimaldab tulemuslikkuse juhtimisel efektiivselt toimida. Mudel toetab ettevõtte tegevuses: integratiivsust (ehk struktureeritud tegevused), hõlmates endas võimet rakendada ja arendada äriprotsesse, mis sisaldab endas eesmärkide ja strateegiate kasutamist neljal tasemel. Neli tasandist hõlmab endas: ettevõtte, äriüksused, äriprotsessid ja äritegevused ning igal neist eksisteerib viis peamist tegurit (sidusrühmad, kontrollkriteeriumid, välis- ja sisemeetmed ning arengueesmärgid). Tasandid liigitatakse vastavalt nende komplitseeritusele ja majanduskeskkonna ebakindlusele. (Bititci *et al.* 1997: 528) Peamiseks mudeli puuduseks on toodud, et vastavalt teooriale ei ole praktikas tegemist struktureeritud mudeliga, kus on loodud tulemuslikkuse saavutamiseks ja juurutamiseks meetmed ja plaan (Hudson *et al.* 2001: 1104). Meetodi tugevuseks on Karu ja Zirnask (2004: 101) välja toonud kõikide mõõdikute omavahelise seose, mis aitab mõõta korrapäraselt ettevõtte tulemuslikkust ning süsteemi puuduseks on liigne keerukus, mille tõttu ei ole süsteem leidnud rohkelt kasutamist.

Tulemuslikkuse prisma koosneb kolmemõõtmelisest mudelist, mis mõõdab kogu ettevõtte tulemuslikkust. Tulemuslikkuse prisma iga külj vastab kindlale osale, kus analüüsitakse: sidusrühmade rahulolu, strateegiat, protsessi, võimeid ning nende panust. (Neely *et al.* 2002: 160) Mudeli tugevuseks on olemasolevate strateegiatega arvestamine mudeli protsessi kaasamiseks, mis tagab tugeva aluse kogu meetodile. Samuti on oluliseks tugevuseks ka uute sidusrühmade (personal ja kliendid)

arvestamine, mida tavaliselt tulemuslikkuse juhtimise meetodid ei arvesta. (Tangen 2004: 734) Neely *et al.* (2001: 11) on toonud peamiseks tugevuseks kohanemisvõime, mis oma terviklikkusega võimaldab detailsemat lähenemist tulemuslikkusele. Tangen (2004: 734) on seisukohal, et mudeli rakendamine ei keskendu sellele, kuidas olemasolevaid mõõdikuid rakendada, mistõttu ei ole mudel läbimõeldult koostatud. Neely *et al.* (2002: xii) väidavad, et see annab tugeva ja kooskõlastatud raamistiku, mille kaudu käsitleda tegelikke kitsaskohti ja väljakutseid ettevõtte eestvedamisel. Nende arvates peaks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi mõõdikud baseeruma sidusrühmade vajadustel ja soovidel, mitte ettevõtte strateegial. Mudeli kohaselt on olemas viis erinevat omavahel seotud tulemuslikkuse aspekti: sidusrühmade rahulolu, strateegia, protsessid, ressursid ja sidusrühmadega koostöö (*Ibid.*: 160).

Organisatsiooniline tulemuslikkuse mõõtmine on üks mudelitest, mis on loodud VKEdele. Mudel hõlmab endas kolme tööprotsessi: töötajate eesmärkide ja ettevõtte strateegia kooskõlastamist, protsesside kavandamist ning süsteemi praktilisust. Mudel koosneb kahest osast: juhtimise tasand ja keskkonna tasand. Esimeses selgitatakse kolme juhtimise meedet (strateegiline, taktikaline, operatiivne) ja teine selgitab ettevõtte keskkonda, kus põhirõhk on sisemiste ja väliste sidusrühmade tagasisidel. Strateegilisel tasandil määratakse sidusrühmadega seotud meetmed, mis on seotud ettevõtte tulemuslikkusega. Taktikaline tasand võimaldab ettevõttel tulemuslikkusega seonduvaid planeerimis- ja juhtimistegevusi. Operatiivsel tasandil viiakse esialgu meetmed kooskõlla ettevõtte eesmärkidega, kus edaspidi toimub meetmete jälgimine ja parandamine. (Chennell *et al.* 2000) Mudeli suurimaks eeliseks on vastavus VKEde piiratud ressurssidele oma lihtsuse ja madala kuluga. Mudeli rakendamine loob ettevõttele võimaluse saada tulemuslikkusega seonduvatele küsimustele vastused väikese ajakuluga. (Barnes *et al.* 1998: 7)

Integreeritud tulemuslikkuse mõõtmine väikestele ettevõtetele järgib ressursside kulusid tegevuste kaudu toodetele. Tegevuspõhise kuluarvestusmeetodi peamine eesmärk on mõõta ettevõtte tegevuseks kasutatud ressursside (tootmistegurite) maksumust ja seejärel siduda tegevuse kulud väljunditega, nagu tooted, teenused, kliendid ja projektid. Mudel on välja töötatud just VKEdele ja tugineb seitsmele omavahel seotud finantsilisele ja mittefinantsilisele mõõdikule. Mudel koosneb viiest

sisemisest (tootmiskulud, tootmistegurid, tegevuskulud, tooted, toodete tulud/kulud) ja kahest välimisest (konkurentsivõime, finantstulemuslikkus) tegurist. (Laitinen 2002: 69; 77; 95) Mudel aitab rajada hästi arendatud suhtlusmeetodid ja -meetmed, kuna on suunatud eesmärgi täitmisele (Amir *et al.* 2014: 49). Integreeritud tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi nõrkuseks on suutmatuse tõlgendada tulemuslikkuse mõõdikuid eesmärkideks (Ferreira, Otley 2009: 266-267) ning kombineerida lühi- ja pikaajalisi eesmärke (Nørreklit 2000: 66).

Barnes *et al.* (1998: 5-6) on seisukohal, et VKEdes ei toimu tulemuslikkuse mõõtmine teadlikult toetudes mingile kindlale mudelile ja ei ole seega struktureeritud. Tulemuslikkuse mõõtmist rakendatakse tekkinud probleemide lahendamiseks ning tulemuslikkuse juhtimise süsteem lihtsalt kujuneb rakendamise käigus ja see ei ole loodud ettevõttesse teadlikult. (*Ibid.*: 5-6) Seda liiki ettevõtetes on suhteliselt nõrk mõõtmise strateegia ja meetmete vaheline seos (Chennell *et al.* 2000). Nad on välja toonud, et “väikeettevõtted loovad harva mõõdikuid inimressursi, töökeskkonna, teadus- ja arendustegevuse, koolituse ning innovatsiooni mõõtmiseks, pigem keskendutakse finants- ja äritegevuse tulemuslikkusele” (*Ibid.* 2000). Cocca ja Alberti (2010: 190) on välja toonud tunnused, mis toetavad ettevõtte efektiivsete mõõdikute loomist:

- tuletatud strateegiast,
- protsessid ühendatud strateegiliste eesmärkidega,
- rakendamise ja kasutamise lihtsus,
- selgelt sõnastatud eesmärk,
- ajendab pidevat täiustamist ja õiget käitumist,
- asjakohane ja lihtne hallata,
- lihtne täita,
- kiire ja täpne tagasiside,
- varasemate tulemuste jälgimine,
- tuleviku planeeriv,
- integreeriv,
- välja toodud valemid ja andmed.

Magistritöö autorid leiavad, et tunnused aitavad hinnata ettevõtte loodud mõõdikute efektiivsust. Sellest tulenevalt on magistritöö autorite hinnangul oluline, et mõõdikute

loomisel toetutakse ülal mainitud tunnustele. Tulemuslikkuse mõõtmise peamine kasu seisneb arusaamises, kuidas ettevõttel tegelikult läheb võrreldes seatud eesmärkidega. Võrdlus on vajalik, et teada, millised tegevused on vajalikud parendamiseks hetkenäitajaid ja teha teadlikumaid otsuseid. (Perera, Baker 2007: 13) Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamine peaks toetama VKEdel otsustustegevust, parendama juhtimistegevust ja kontrolli (Garengo *et al.* 2005: 26). Spetsiifilisem kasu VKEde jaoks seisneb tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamisel kontrolli ja heaolu suurendamises (Amir *et al.* 2014: 54). Kogu ettevõtte tegevusele ja tulemuslikkusele avaldavad mõju tulemuslikkuse juhtimise süsteemis tehtavad vead (Bernard 2006: 1):

- puudub terviklik ülevaade strateegilistest eesmärkidest,
- puudulik strateegiliste eesmärkide rakendamine,
- mõõdikud on määratud valesti,
- tulemuste juhtimiseks kasutatakse valesid võtteid.

Autorid on seisukohal, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemis tehtavaid vigu aitab vältida tehnoloogiliste lahenduste rakendamine, mis ühtlasi võib vähendada tegevuskulusid, mis on olulised väikeettevõtetele. Autorite leivad, et tuleb arvestada personali pädevusega ja tähelepanu pöörata sellele, millist tehnoloogilist süsteemi saab ettevõtte endale võimaldada. Töötajate hindamine on vajalik autorite arvates selleks, et nende teadmised oleksid piisavad süsteemi kasutamiseks ja ettevõtte investering süsteemi oleks kasumlik ja vastaks oodatavale tulemusele.

Teoreetilisele käsitlemise alusel on teada, et VKEd on üldiselt paindlikumad ja innovaatilisemad ning juhtimisstiililt pigem vabamad ja vähem süsteemsed, kuid sõltuvad rohkem piiratud ressurssidest, nt inimesed ja rahaline võimekus. Autorite hinnangul pärsivad eripärad tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamist ja kasutamist ning seetõttu on oluline mõista vajadust rakendada mõõdikuid, mis on eripäradele ja mõjuteguritele vastav. Eripärad ja mõjutegurid ei ole tingitud ainult ettevõtte suurusest, vaid ka tegevusvaldkonnast ning oluline on käsitleda ja arvestada ka nende eripäradega tulemuslikkuse juhtimisel. Autorid andsid töös ülevaate VKEdele enim teoreetilist käsitlust leidnud kaheksast tulemuslikkuse juhtimise süsteemi mudelist. VKEde tulemuslikkuse juhtimise süsteem peaks toetama juhtimis- ja otsustustegevust ning kontrolli. Teoreetilisele käsitlemisele tuginevalt on teada, et väikeettevõtted loovad

harva mõõdikuid inimressursi, töökeskkonna, teadus- ja arendustegevuse, koolituse ning innovatsiooni mõõtmiseks, pigem keskendutakse finants- ja äritegevuse tulemuslikkusele. Üldiselt ei toimu VKEdes tulemuslikkuse mõõtmine teadlikult toetudes mingile kindlale mudelile vaid kujuneb rakendamise käigus ning mõõtmist rakendatakse tekkinud probleemide lahendamiseks. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamine saab olla ainult siis tulemuslik, kui on arvestatud kõikide ettevõtte spetsiifiliste omadustega. Autorid on seisukohal, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi peamine kasu seisneb kontrolli ja heaolu suurendamises ning arusaamises, kuidas ettevõttel tegelikult läheb võrreldes seatud eesmärkidega.

1.3. Teenindusettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi eripärad ja mõjutegurid

Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi loomisel ei saa lähtuda ainult ettevõtte suurusest, vaid ka sellest, millises valdkonnas ettevõtte tegutseb. Ühiselt oluline kõikide tegevusvaldkondade ettevõtetes on töötajate hoidmine, kellest sõltub klientide rahulolu. Autorid on arvamusel, et arvestama peab ka teiste mõjuteguritega ja sellest tulenevalt on oluline käsitleda teenindusettevõtte eripärasid ja mõjutegureid, mis on olulised tulemuslikkuse juhtimisel.

Drucker (1999b: 141) seisukohalt on teadmustöötajad tänapäeva teenindusettevõtete peamised ressursid ja nende maksimaalne kasutamine on tema arvates 21. sajandi suurim väljakutse. Ta väitis, et teadmustöötajad olid iga arenenud riigi tööjõu üheks suurimaks rühmaks kahekümne esimese sajandi alguses. Nad hõlmasid sajandi alguseks juba kaks viiendikku USA tööjõust ning natuke väiksemat osakaalu teiste arenenud riikide tööjõust. Nende tootlikkusest sõltub eelkõige arenenud riikide tulevane jõukus ja ellujäämine. (*Ibid.*: 141) Davenport (2005: 3) on seisukohal, et teadmustöötajad on majanduse käimatõmbajad. Kui ettevõtte on võrreldes varasemaga tulemuslikum, siis järelikult on teadmustöötajad teinud oma tööd efektiivselt ja nende väljatöötatud strateegia mõjub. (*Ibid.*: 3)

Tehnoloogia areng on võimaldanud luua uusi teenuseid infotehnoloogia valdkonnas ja pakkunud efektiivsemat teenindust toodete müümisel. Tänu arengule on kasvanud inimeste üldine teadlikkus ja seetõttu on muutunud olulisemaks pakutav teenus. Tarbija

ostuotsused on teadlikumad ja see on kaasa toonud kliendikogemuse olulisuse. Ettevõtted on hakanud teenindust hindama läbi aspekti, kuidas muuta tajutavat kvaliteeti ja rahulolu paremaks. (Rust, Miu 2006: 51) Kõikide ettevõtete eesmärk peab olema pakutavate toodete ja teenuste kvaliteedi parandamine. Selleks viiakse läbi kliendirahulolu uuringuid ja ettevõtte tulemusi võrreldakse konkurentidega. (Neely *et al.* 2002: 98) Tootmisettevõtte ja teenindusettevõtte protsesside ühisosaks on etapp, kus kliendid kogevad lõpptulemust. Kogu protsessi juures on oluline mõista kliendi suhtumist protsessi. (Bititci 2015: 66)

Kliendile suunatud hoiak eeldab kohanemisvõimet, kuna igale kliendile tuleb läheneda personaalselt, pakkudes teenust/toodet vastavalt vajadusele ja nõudmistele. Teenused on need, mis loovad ettevõttele konkurentsieelise. (Rust, Miu 2006: 49-52) Kliendid ei saa sageli enne oma teenindamise kvaliteedi nõudeid teada, kui neil on võrdluspunkt ehk eelnev kogemus. Teenuste protsessid koosnevad sageli nii sisemistest kui ka välimistest tegevustest, mis muudavad teenuse kvaliteedi kujunemise raskemaks. Sisemised tegevused on peamiselt seotud tulemuslikkusega, samal ajal kui välised tegevused on seotud otsese kliendivastutusega ning nõuavad efektiivsust. Väga sageli ei mõista sisemistes protsessides osalevad töötajad, kuidas nende tegevus mõjutab kliente, kellega nad kokku ei puutu. Protsessi edu sõltub siiski nii sisemistes kui välimistes tegevustes osalevatest töötajatest. (Evans, Lindsay 2005: 332-333)

Kuigi teenusettevõttel ja tootmisettevõttel on ühiseid jooni, on nende juhtimisel siiski erinevusi, millest tulenevalt on oluline käsitleda nende eripärasid tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt. Tootmisettevõttel võib eksisteerida mitmeid teenindusprotsesse, mille kaudu informatsioon liigub. (Bititci 2015: 66) Protsessi koostamisel tuleks pöörata tähelepanu tootmis- ja teenindusprotsesside olulistele erinevustele. Esiteks ei ole teenindusprotsesside väljundid nii hästi määratletud kui tootmisprotsessidel. Teiseks hõlmab enamik teenindusprotsesse pidevat suhtlemist kliendiga, mis muudab sageli klientide vajaduste ja ootuste tuvastamise kiiremaks ja kergemaks. (Evans, Lindsay 2005: 332-333)

Rust ja Miu (2006: 52) on seisukohal, et keskendumine tootmisele standardiseerib ettevõtted, kuna tootmisprotsess on kõrgema kvaliteedi ja suurema kvantiteediga. Et püsida konkurentsias ja olla jätkusuutlik, peab ettevõtte keskenduma klientidele ja

vähendama tootmisele suunatud hoiakut. Tootmisettevõtetel on raskem kasumlikuks jääda, kuna tooted muutuvad järjest rohkem teenuse osaks. (*Ibid.*: 52) Ajaloos peeti teenust lisandväärtuseks toote juures, tänu millele võis suurened ka toote väärtus. Nüüdisajal on tooted pigem teenuse osad ja seetõttu koosneb turg ennekõike teenusest mitte füüsilistest toodetest. Ettevõtted on sunnitud oma tegutsemisviisi muutma tänu teeninduse olulisuse kasvule. (*Ibid.*: 49-50) Ettevõtete jaoks on oluline jälgida toodete ja teenuste toimimist ja tootlikkust, mis on seotud kliendi rahulolu, tuleviku otsuste ja suhetega. Tootmise ja teenuse tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt on oluline jälgida (Evans, Lindsay *et al.* 2005: 383):

- sisemist kvaliteeti,
- tõhusust,
- praaktoodet/ebakvaliteetset teenust,
- reageerimiskiirust,
- kasutusmugavust.

Fitzgerald ja Moon (1996: 7) on käsitlenud nelja põhiaspekti, mis eristab teenindusettevõtet tootmisettevõttest tulemuslikkuse mõõdikute loomise seisukohalt:

- **Lihtsus:** teenuse tarbimine ja pakkumine/tootmine toimub samaaegselt. Teenust ei saa ette toota, vaid pakkumiseks peab klient olema kohal, et seda koheselt tarbida. Sellest tulenevalt ei ole võimalik enne teenuse pakkumist, seda mõõta ja kontrollida.
- **Kaduvus:** teenus ei ole salvestatav ega korratav, mis on võimalik tootmisettevõttel. Peamine nõrkus teenusettevõttel on kvaliteedikontroll, mida pole võimalik enne teenuse osutamist teostada ning tavaliselt kvaliteet halveneb kliendi kohalolekul.
- **Mitmekesisus:** teenuse kvaliteet sõltub inimesest, millest tulenevalt on teenusettevõttel oluline inimeste järjepidev koolitamine, et säilitada teenuse ühtlane kvaliteet. See teeb teenuse mitmekesiseks ning avaldab täiendavat survet mõõtmis- ja juhtimissüsteemidele.
- **Kokkusobimatus:** teenus on oma olemuselt immateriaalne ja toode on materiaalne vara.

Tootmis- ja teenindusettevõtetal on tegevusalast tulenevalt olulisi eripärasid ja mõjutegureid tulemuslikkuse juhtimisel. Tabelis 3 antakse ülevaade peamistest määratlustest, mida on oluline arvestada ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi loomisel.

Tabel 3. Tootmis- ja teenindusettevõtte eripärad ja mõjutegurid tulemuslikkuse juhtimise süsteemi loomisel

Määratlus	Tootmisettevõtte	Teenusettevõtte
Väljundid	materiaalne	immateriaalne
Suhtlus klientidega	enamasti kaudne	otsene
Standardid	lihtsam määratleda ja mõõta	raske määratleda ja mõõta
Eesmärk	suunatud saavutamisele vastavalt standardile	mida kiirem, seda parem
Kvaliteedi ja väärtuse määramine	standarditele ja teistele sarnastele toodetele	eelnevatele kogemustele ja kliendi arvamusele
Lõpp-produkt	võimalik ette toota	ei ole võimalik ette toota
Lõpp-produkt	ühe partii tooted on homogeensed	homogeensus puudub

Allikas: Autorite koostatud.

Suur osa kirjandusest on varasemalt tulemuslikkuse mõõtmise käsitlemisel eiranud teenuse ülekaalu arenenud riikides ja teenuse vajalikkust tulemuslikkuse jälgimisel, mõõtmisel ja hindamisel (Brignall, Ballantine 1996: 7). Tootmis- ja teenusettevõtte juhtimise peamine erinevus seisneb tulemuslikkuse ja efektiivsuse mõõdikute loomises (Bowen, Ford 2002: 450). Pawar *et al.* (2009: 476-477) seisukohalt on teenuste tulemuslikkuse mõõtmine oluline teenuse osatähtsuse kasvu tõttu, kuid võrreldes tootmise tulemuslikkuse mõõtmisega on see keerulisem. Tootmisettevõtted määravad oma toote kvaliteedi ja väärtuse, tuginedes standarditele ja sarnastele toodetele. Teenusettevõtte määrab teenuse kvaliteedi ja väärtuse, tuginedes eelnevatele kogemustele ja kliendi arvamusele. (Bowen, Ford 2002: 450) Teenuse standardeid on olemuslikult raskem määratleda ja mõõta kui tootmisstandardeid. Need nõuavad ulatuslikke uuringuid klientide vajaduste ja hoiakute kohta järjepidevusele, täpsusele ja teenindusele esitatavate nõuete osas. Toodete valmistamine on suunatud standarditest tulenevatele eesmärkide saavutamisele (näiteks toote suurus), samas teenuste eesmärgid

on püstitatud hoiakuga “mida kiirem, seda parem”. Ideaalne teeninduse standard peaks olema null vigadega. (Evans, Lindsay 2005: 334)

Looy *et al.* (2003: 380-386) on öelnud, et sõnastades tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi teenuseid osutavale ettevõttele, on peamine arvestada töötajaid, kliente ja protsesse. Töötajate rahulolu sidumine tulemuslikkuse süsteemiga on vajalik ja töötajate hoidmise jaoks on võimalik näitajaid tuletada staažikate töötajate vaatlemisel. Töötajate kompetentsuse arendamisel tuleks kõik sellega seonduv dokumenteerida. Kompetentsuse parandamisse saab ettevõtte panustada töötajate kaasamise ja mõjuvõimu suurendamisega. Protsessi toimimiseks tuleb hinnata aega, tootlikkust ja kvaliteeti. Konkurentsipositsioon sõltub ajast, mida tuleb mõõta, kuna see etendab olulist rolli klientidele (*Ibid.*: 380-386):

- soovitakse teenindamist nende poolt määratud ajal ja kohas,
- kohest ja kiiret teenuse pakkumist,
- eeldatakse pidevat kättesaadavust.

Teenuse kvaliteedi ja kliendirahulolu peamiseks tulemuseks on väärtus. Tootlikkust mõõdetakse väljundi ja sisendi omavahelise suhte kaudu, kuid teenus on oma olemuselt immateriaalne, mis raskendab oluliselt mõõtmist. Mõningates teenindusvaldkondades on võimalik määrata teenuse kvaliteedi mõõdikuid, kuid seejuures on oluline mõista erinevust kliendi ootusele vastavuse ja tegeliku pakutava teenuse kvaliteedi vahel. (*Ibid.*: 380-386) Johnston (2005: 1304) on öelnud, et teenuste tulemuslikkuse mõõtmisel on vaja fookust suurendada sisemiselt ehk tootja poolelt, et parendada teenuste kvaliteeti.

Fitzgerald ja Moon (1996: 10-11) uurisid teenuste mõõtmist teenindusettevõtetes. Nad jõudsid järeldusele, et tulemuslikkuse näitajad langesid kahe laiema kategooria alla: lõpptulemused ja mõõdikud/tegurid. Lõpptulemused jaotati täiendavalt konkurentsivõime ja finantsmõõdikud. Mõõdikud/tegurid jagati nelja kategooriasse: teenuse kvaliteet, paindlikkus, ressursside kasutamine, innovatsioon. Teenindusettevõtte tulemuslikkuse mõõtmine peaks arvesse võtma rahulolu, kogemust ja väärtust kliendi poolelt (Eichentopf *et al.* 2011: 652). Peamised ressursid, mis võimaldavad ettevõttel

teenuseid osutada, on teadmised ja oskused (inimesed ja tehnoloogia) (Drucker 1999a: 93).

Teenuse kasumiahela põhiidee on järgmine: töötajate rahulolu tõstab klientide rahulolu, mis omakorda mõjutab finantstulemusi (Looy *et al.* 2003: 374-375). Teenuste kasumiahel hõlmab seoseid teenuse käsitlemise ja ettevõtte orientatsiooni vahel, mis panustab töötajate rahulolule ja motiveeritusse. See omakorda mõjutab nii töötajate voolavust kui ka teenuse tootlikkust ja kvaliteeti, mis mõjutab positiivselt kliendi lojaalsust. Raamistik on tõstnud esile selle, millele tuleks tähelepanu pöörata teenusettevõttes lisaks tasuvusele. (*Ibid.*: 379) Mittefinantsilised näitajad, näiteks töötajate rahulolu ja klientide rahulolu, ei anna ettevõttele ainult täiendavat teavet, vaid annavad ettevõttele informatsiooni võimalikust tulevasest finantsilisest langusest, mis on põhjustatud rahulolematusest. (*Ibid.*: 374-375) Mõõtmise juures on tähtis määratleda teenuste ja toodete probleemide olulisus ning pöörata erilist tähelepanu kliendisuhetele. Võti selle juures on kaardistamine, kus toimub kõikide etappide kirjapanek pakkumise protsessis, et saada täielik ülevaade, kuidas vastata kliendi soovidele ja nõudmistele. Mõõtmine aitab vastata küsimustele “mis on kliendikogemus?” ja “kuidas sinna jõuda”. (Neely *et al.* 2002: 98)

Autorid on arvamisel, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi saab rakendada ettevõttele olenemata tegevusalast, kuna enamus meetodeid sobivad tootmis- ja teenindusettevõtetele. Ettevõtted peavad valima omale sobiva meetodi vastavalt nende võimekusele ja ressurssidele, mis sõltuvad ettevõtte suuruselt. Kuna tulemuslikkuse juhtimise süsteemid sobivad igat tüüpi ettevõtetele, on nende rakendamisel oluline arvestada just ettevõtte spetsiifiliste eripäradega. Iseärasused VKEdes tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamiseks on piiratud inimressurss, juhtimisoskus, rahalised vahendid, juba tekkinud probleemide lähenemine, piiratud tähelepanu protsesside juhtimisele ja tulemuslikkuse mõõtmise valesti mõistmine. Peamiseks eripäraks teenindusettevõttes on teenus, mis on oma olemuselt immateriaalne, mida pole võimalik ette toota ja millel puudub homogeensus. Lisaks saab välja tuua erisusteks suhtluse klientidega, standardid, eesmärgid ning kvaliteedi ja väärtuse määramine. Autorid on seisukohal, et kahes sama tegevusharu ettevõttes identse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamine ei saa olla edukas ja ootustele vastav. Tulemuslikkuse juhtimise

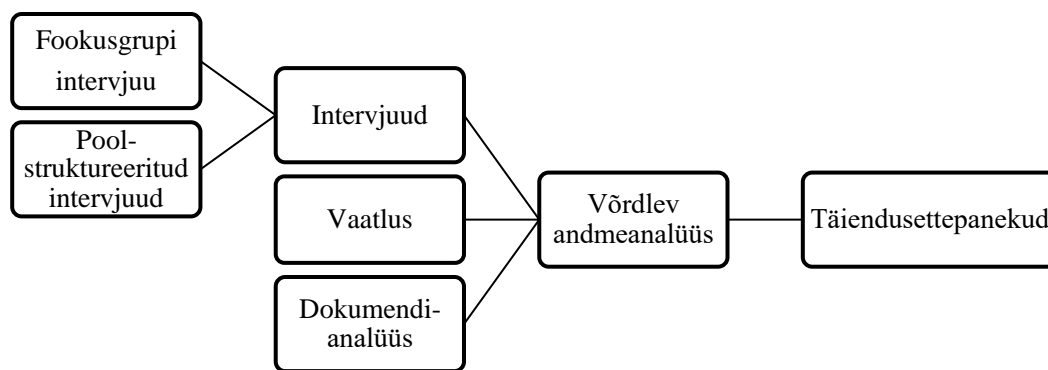
süsteem kui protsess, ettevõtetes ei erine. Oluline erinevus autorite hinnangul tulemuslikkuse juhtimise süsteemis seisneb mõõdikute loomisel, kus tuleb arvestada ettevõtte tegevusharu, suuruse ja tegevusest tulenevate eripärade ja mõjuteguritega, toetades paremate otsuste tegemist.

2. OÜ STRIKKEN TULEMUSLIKKUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI ANALÜÜS JA TÄIUSTAMINE

2.1. Ülevaade uurimismetoodikast ja ettevõttest

Käesolevas peatükis teevad autorid ettevõttes rakendatud tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüsi ning vajadusel tehakse ettepanekud efektiivsema süsteemi loomiseks. Täiustamaks ettevõttes kasutusel olevat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi, tuli eelnevalt selgitada efektiivset süsteemi VKEdele ja teenindusettevõtetele, mõjutegureid ja aspekte, millega arvestada. Teoreetilise põhja loomisel võeti kokku erinevate autorite käsitus tulemuslikkusest, et selgitada, miks on vaja tulemuslikkuse juhtimise süsteemi. Kirjeldati tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ja selle rakendamisel esinevaid kitsaskohti ja tegureid. Autorid käsitlesid tulemuslikkuse juhtimise süsteemi VKEdes ja teenindusettevõtetes. Toodi välja mudeleid, mida teoreetiliselt on kirjanduses kajastatud ja võimalik rakendada VKEdele. Magistritöös võrreldi teenindus- ja tootmisettevõtetega seotud eripärasid ning mõjutegureid tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamiseks. Toodi välja VKEde eripärad ja efektiivsete mõõdikute tunnused ning empiirilise osa eesmärgiks on tuvastada, kas autorite poolt analüüsitavas ettevõttes on need olemas.

Ettevõttes kasutatava tulemuslikkuse juhtimise süsteemi parema ülevaate saamiseks tehakse juhtumiuuring, mille objektiks on üksikjuhtum. Juhtumiuuringu teostamisel on oluline probleemi terviklik analüüsimine. Andmekogumismeetod sõltub juhtumiuuringu tegemise eesmärgist, kuid peamine on koguda võimalikult palju andmeid. (Strömpl 2014) Magistritöö eesmärgi täitmiseks on uurimisprotsessi ülevaade esitatud joonisel 1.



Joonis 1. Juhtumiuuringu protsessi skeem (autorite koostatud).

Autorid analüüsisid ettevõttesisest dokumentatsiooni, tegid fookusgrupi ja poolstruktureeritud intervjuud ajavahemikus 4.-19. aprill 2019 ning osavaatlus perioodil 01.10.2018-31.03.2019. Dokumentatsioonist analüüsitakse ettevõtte majandusaasta aruannet ja sisemisi dokumente, mis koosnesid OÜ Strikken sisekorraeeskirjast ja tegevusjuhendist. Tegevusjuhend on ettevõtte toimimise aluseks, sisaldades endas missiooni, visiooni, põhiväärtusi, eesmärgi, SWOT analüüsi ja tulemuslikkuse juhtimise süsteemi põhimõtteid. Tegevusjuhend on koostatud ettevõttesse eesmärgil sõnastada OÜ Strikken tegevuspõhimõtted ja koondada sellega seotud dokumendid, kuid ei sisaldanud täieliku ülevaadet tegevuspõhimõtetest, millest tulenevalt oli autorite hinnangul kriitilise tähtsusega teha osavaatlus.

Vaatluse käigus jälgiti ettevõtte tegevust kuue kuu jooksul. Vaatluse eesmärgiks oli tutvuda ettevõtte igapäeva töökorraldusega ning seeläbi mõista, millised on eripärad ja mõjutegurid teenindusettevõtte tegevuses. Samuti soovisid autorid saada ülevaadet ettevõtte juhtimisstiilist ja juhtimisest, mis on oluline tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt. Autorite hinnangul on oluline roll vaatlusel, kuna väikeettevõttel on dokumente vähesel määral, mille alusel teha olulisi järeldusi tulemuslikkuse juhtimisest. Vaatluse käigus kaardistati Strikken OÜ fookusgrupi intervjuu küsimused (lisa 1), mille eesmärgiks oli paremini mõista ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi.

Fookusgrupi intervjuus osalesid tegevjuht ja kaks staažikamat töötajat, mille kestvuseks kujunes 2 tundi ja 37 minutit. Valim moodustati vaatluse käigus saadud informatsiooni põhjal ehk tegemist on sihipärase valimiga. Intervjuu võimaldab täpsustada konteksti ja võimalikke aspekte, mis dokumentatsioonis on ebaselgelt formuleeritud või üldse

formuleerimata jäänud. Magistriöö autorite eesmärgiks oli fookusgrupi intervjuust koguda uut informatsiooni, mida ei olnud võimalik saada dokumentatsiooni analüüsist ja osavaatlusest. Fookusgrupi intervjuu tulemusi analüüsitakse vastavalt teooriale ning võetakse sisendiks ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamise ettepanekutes. Analüüsi käigus saadud ülevaade loob eelduse paigutada ettevõtte senised tegevuspraktikad teoreetilisse raamistikku, eesmärgiga tuvastada olemasoleva süsteemi arengu võimalused ja vajadused. Andmeid kasutatakse sisu analüüsiks ning võrdluse loomiseks teooria seisukohtadega.

Lisaks oli eesmärgiks teha poolstruktureeritud intervjuud 22 valgus-, lava- ja helitehnika rendi- ja paigaldusteenust pakkuvate ettevõtete juhtivtöötajaga, kellega on OÜ Strikken 2018. aastal koostööd teinud. Esialgne valim moodustati analüüsitava ettevõtte raamatupidamisprogrammi alusel ja juhuslikul järjestusel lepiti kokku ajad intervjuudeks. Neljanda tehtud intervjuu järel selgus, et autorid ei saa uutset informatsiooni ja lõppvalimiks moodustus neli ettevõtet, kellest igaühega tehti üks intervjuu, kestvusega 30-45 minutit.

Otsustati poolstruktureeritud intervjuu kasuks, kuna see annab võimaluse kohendada intervjuu käigus esitatavaid küsimusi ja nende järjekorda ning saada täiendavat informatsiooni intervjuueeritavalt. Intervjuu küsimused (lisa 2) koostati autorite poolt tuginedes teoreetilisele käsitlusele ja analüüsitavas ettevõttes tehtud dokumentatsiooni analüüsile ja osavaatluse tulemustele. Poolstruktureeritud intervjuude eesmärgiks oli tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt saada ülevaade, kuidas toimub tulemuslikkuse juhtimine teistes valgus-, lava- ja helitehnika rendi- ja paigaldusteenust pakkuvates ettevõtetes. Selleks soovisid autorid teada, mis on tulemuslikkus, milliseid mõõdikuid jälgitakse ja kuidas juhitakse tulemuslikkust ettevõtetes.

Analüüsitav ettevõte, OÜ Strikken on loodud 2000. aastal ja põhitegevusalaks on lavakunsti abitegevus, pakkudes peamiselt seadmete paigaldusteenust, see tähendab, et ettevõtte peamiseks tegevuseks on erinevatele sündmustele tehniliste lahenduste pakkumine. Tehnilise lahendustena pakutakse valgus-, lava- ja helitehnikat rentimiseks ja paigaldamiseks. Tehnilisi lahendusi pakutakse festivalidele, kontsertidele, firmaüritustele, talve- ja suvepäevadele, tootesitlustele, messidele, konverentsidele, seminaridele, spordivõistlustele ja pulmadesse.

Ettevõtte kontor ja ladu asuvad Tallinnas, mis on hea ligipääsuga kliendile ja koostööpartnerile. Ühes ruumis tegutsevad kolm sama tegevusvaldkonna ettevõtet, kellega on olnud eelnevalt aastatepikkune koostöökogemus. Ettevõtte on asunud koostööpartneritega samal pinnal alates OÜ Strikken loomisest. Oma tegevust alustati valgustehnika rentimise ja paigaldusteenuse pakkumisega. Laienemise ja kliendi nõudluse kasvamisega hakati pakkuma lava- ja helitehnika rendi- ja paigaldusteenust. Ettevõtte on pälvinud viimaste tegevusaastate jooksul tunnustust hea äritegevuse tulemuste eest Krediidinfo AS-st. Sellest tulenevalt võib järeldada, et ettevõtte eesmärgid ja strateegia on tulemuslikkusele orienteeritud.

Ettevõttel on seitse töötajat: tegevjuht, raamatupidaja, kaks projektijuhti ja kolm tehnikut. Ettevõtte juhtimisstiil on pigem vaba ja struktuur lame. Tegevjuht tegeleb igapäevaselt ettevõtte äriprotsesside vedamisega, klientidega suhtlemisega ning müügitööga. Projektijuhtide peamiseks ülesandeks on ürituste korraldamine ja tehnikute suunamine. Tehnikud vastutavad seadmete paigaldamise ja korrasoleku eest. Autorite hinnangul on ettevõtte töötajad multifunktsionaalsed kuna täidavad kõiki tööülesandeid ürituste korraldamisel. Ka teoreetilise käsitluse kohaselt tegelevad VKEde töötajad mitmel ametipositsioonil korraga ja sellest tulenevalt jääb vähem aega juhtimisega tegelemiseks. Autorid on arvamusel, et ettevõttes on juhtimine tähtsal kohal, kuid kliendi ootustele vastamine on olulisem tagamaks jätkusuutlikkus. Strikken OÜ kvalifitseerub Raamatupidamise seadus §3 kohaselt oma näitajatega väikeettevõtteks ning vastavalt nendele tingimustele täidetakse ka majandusaasta aruannet. Sellest tulenevalt antakse ülevaade tabelis 4 ettevõtte eelneva viie aasta finantsnäitajatest, mis selgitavad ettevõtte liigituvust väikeettevõtteks. Kuna varad kokku, müügitulu ja kohustised on suuremad kui eeltoodud näitajad, on tegemist väikeettevõttega.

Tabel 4. Majandusaasta aruande näitajad Strikken OÜ 2014-2018 (eurodes)

	2014	2015	2016	2017	2018
Müügitulu	190 638	218 296	225 216	238 655	389 104
Mitmesugused tegevuskulud	109 533	166 393	86 929	221 957	90 028
Puhaskasum	28 796	-20 120	22 517	11 329	14 385
Materiaalne põhivara	101 886	118 677	141 435	111 997	82 899
Varad kokku	155 361	189 705	217 406	181 791	151 406
Kohustised	83 771	138 235	143 419	96 475	51 705

Allikas: OÜ Strikken 2015-2018 majandusaasta aruanded, autorite koostatud.

Autorite hinnangul on OÜ Strikken tegevuse alustalaks töötajad ja klientidest lähtuvalt seatakse ettevõtte toimimise põhimõtted, mille tagamiseks peab kindlustama klientide rahulolu ning väärtustama ja analüüsima nendelt saadud tagasisidet. Klientide heaolu tagamiseks on ettevõtte tegevusjuhendis sõnastatud põhiväärtused:

- usaldus - peetakse kinni lubadustest ning tunnistatakse eksimusi, ollakse vastutustundlikud ja suhtlemisel avatud;
- hoolivus - väärtustatakse kliente, partnereid ja töötajaid, ollakse sõbralikud ning abivalmid, väärtustatakse üksteise mõtteid ning ideid, tuntakse oma klientide vajadusi;
- kvaliteet - väärtustatakse töötajate arengut, leitakse lahendusi kliendi probleemidele, pakutakse uudseid tooteid ja teenuseid.

Ettevõttes oli koostatud analüüs, mis toob välja ettevõtte tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. SWOT analüüsi (tabel 5) hindamine annab autoritele detailsema ülevaate ettevõttest ja tegevusega seotud spetsiifilisusest. SWOT analüüsi tulemused annavad aluse kriitiliste edutegurite väljatöötamiseks ja valikute tegemiseks vastavalt strateegilistele eesmärkidele. Selleks, et analüüsida ettevõttes kasutusel olevat tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ja teha ettepanekuid, on magistritöö autorid seisukohal, et eelnevalt tuleb hinnata ettevõtte tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte.

Tabel 5. SWOT analüüs OÜ-s Strikken

Tugevused	Nõrkused
teadlik juht (19. aastane kogemus); püsikliendid; asetsemine rentnikuna sama tegevusala ettevõtte pinnal; laopinna logistiline asukoht; töötajate spetsiifilised oskused ja teadmised.	väike meeskond; tehniliste lahenduste võimekus suurte ürituste korral; töötajate pädevus- saaksime ja võiksime rohkem.
Võimalused	Ohud
laienemisvõimalus turul; tehniku uuendamise võimalus; oma laopinna soetamine/ehitamine; liitumine teise sama tegevusvaldkonna ettevõttega; töötajate koolitamine/arendamine.	suurenev konkurents; klientide vähesus; majandusolukord (majanduskriis); tööjõupuudus.

Allikas: OÜ Strikken tegevusjuhend.

Järgnevalt analüüsivad autorid SWOT analüüsis väljatoodud Strikken OÜ tugevusi, nõrkusi, ohtusid ja võimalusi. Ettevõtte on tugevusteks hinnanud teadlikku juhti ja püsikliente, kellega on aastatepikkune koostöökogemus. Juht omab teadmisi kogu ettevõttest alates seadmetest kuni nende paigaldamiseni ning tunneb enamasti igat klienti, kellele teenust pakutakse. Autorite hinnangul väljendub teadliku juhi tugevus pigem teenuse spetsiifilisuses, kui üldistes juhtimise, mis tuleb kasuks ettevõtte eestvedamisel. Autorite seisukohalt tuleb juhi pikaaegne kogemus kasuks Eestis asuvates ürituste korraldamise paikades, mis annab ajalise kokkuhoiu ja sellest tulenevalt eelise ürituste korraldamisel. Parema teeninduse ja tehniliste lahenduste pakkumise tugevusena peetakse asetsemist rentnikuna sama tegevusvaldkonna ettevõttega ühisel rendipinnal, mis on hea ligipääsetavusega. Meeskonna tugevuseks on spetsiifilised oskused, mis tagavad ettevõttele teenuse pakkumise jätkusuutlikkuse. Ettevõtte tugevused väljenduvad spetsiifilistes oskustes, kuid autorite hinnangul puudub juhtimise tugevus, mis on oluline ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi seisukohalt.

Nõrkusteks peetakse väikest meeskonda, mis väljendub suurte ürituste korraldamisel või mitme ürituse eestvedamisel ühel päeval. Väikese meeskonnaga ei ole võimalik teha ümberpaigutusi ürituste korraldamisel või kaastöötaja haigestumisel, mis autorite on hinnangul võib mõjuda negatiivselt pakutava teenuse kvaliteedile. Ettevõtte tegelikud võimalused on oluliselt suuremad kuna tehnilisi lahendusi on turul palju, mida

klientidele pakkuda. Fookusgrupi intervjuust selgus, et ettevõtte pakutavate tehniliste lahenduste võimalused on piiratud klientide hinnatundlikkuse tõttu. Autorid on arvamusel, et kuna ettevõtte seisab silmitsi klientidest tuleneva hinnatundlikkusega, seab see piirangu ettevõtte arengu võimalustele.

Ettevõtte võimalusteks leiti laienemist turul, suurendades tehnika valikuvõimalust ning koolitades töötajad tulema toime suuremate ürituste korraldamisega. Turul laienedes on võimalus ettevõttel soetada või rentida uus laopind. Autorid on seisukohal, et seejuures on kriitilise tähtsusega uute klientide leidmine, et tegevuskulude kasvamisest ka ettevõtte tulusid kasvatada.

Ohtudeks peetakse konkurentsi ja klientide vähesust, kuna sama tegevusvaldkonnaga ettevõtteid on turul palju ning sõltuvalt majandusolukorrast võib väheneda klientide arv. Fookusgrupi intervjuust selgus, et eelmainitud ettevõtteid ei peeta OÜ-s Strikken konkurentideks, vaid pigem koostööpartneriteks, kuid on arvestatud võimalusega, et iga ettevõtte seisab siiski vaid enda eest. Fookusgrupi intervjuust selgus, et analüüsiv ettevõtte peab tegevusala ettevõtete tugevuseks üksteise toetamist ürituste korraldamisel - tehnika ja töötajatega. Autorite hinnangul on ettevõtte töötajad spetsiifiliste oskustega ja töötaja lahkumisel on raske leida inimest, kes oleks valmis töötama graafiku alusel vastavalt tellimusele. Samuti on autorite hinnangul uue töötaja koolitamine keeruline, kuna ta peab omandama kogu tegevusest ja tehnikast tervikülevaate, mis on aeganõudev protsess.

Teoreetilise käsitlemise alusel on väikeettevõtetele eripäradeks piiratud inimressursid, vaba ja mitteformaalne juhtimisstiil, piiratud rahalised vahendid ning probleemidega tegelemine alles selle ilmnemisel, mis on omapärased ka analüüsivale ettevõttele. SWOT analüüsi tulemusena on autorid leidnud, et Strikken OÜ peamiseks eripäraks on piiratud inimressurss, mis väljendub nii juhtimises kui probleemide lahendamisel alles nende tekkimisel. Väikeettevõttele kohaselt on ka rahalised vahendid piiratud, millest tulenevalt ei ole esmaseks lahenduseks töötajate juurde värbamine, vaid olemasoleva meeskonna teadmiste ja oskuste arendamine ning seeläbi juhtimise parandamine ettevõtte siseselt. Autorid jõudsid järeldusele, et olulisteks ettevõtte eripäradeks on ka hinnatundlikud kliendid ja aeganõudev töötajate koolitusprotsess, millega tuleb arvestada tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamisel. Autorid on seisukohal, et

väikeettevõtte eripärade ja mõjuteguritega toimetuleku peamiseks võimaluseks on personali koolitamine probleemsetes valdkondades. Pikas perspektiivis on see hädavajalik investeering, et tagada väikeettevõtte jätkusuutlikkus.

2.2 Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüs

Käesolevas peatükis tegid autorid ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi analüüsi. Analüüsimisel kasutavad autorid andmeid ja informatsiooni, mis on kogutud dokumendianalüüsi käigus, intervjuudest saadud vastustest ning vaatlusel nähtu ja kuuldu põhjal. Ettevõtte on kasutanud tulemuslikkuse juhtimiseks tasakaalus tulemuskaarti, kuid seoses piiratud ressursside ja puudulike oskuste tõttu ei ole süsteemi rakendatud täielikult. Tulemuskaart eeldas strateegia defineerimist, eesmärkide, põhiväärtuste ja juhiste kirjapanemist. Strateegia tõlgendamisel lähtuti ettevõtte missioonist ja visioonist.

OÜ Striken missioon: “Parima sündmuskogemuse pakkumine kaasaegse tehnoloogia ja pühendunud meeskonnaga”.

OÜ Strikken visioon: “Sure tehnopargiga personaalne teenindus igale kliendile”.

Autorite hinnangul on ettevõtte missiooniks pakkuda parimat teenust. Soovitakse panustada oma töötajatesse ja seadmete uuendamisesse, mis on osa visioonist. Autorite seisukohalt annab visioon ettevõttele nägemuse sellest, kuhu tahetakse jõuda tulevikus. See on pikaajaline eesmärk, milles arvestatakse oma klientide vajadustega. Ettevõtte missiooni ja visiooni sõnastamine on osa strateegiast, mis on välja toodud ka teoreetilises käsitluses.

Missioonist ja visioonist lähtuvalt on ettevõtte eesmärkideks sõnastatud: innovaatiliste lahenduste pakkuja, töötajate kvalifikatsiooni investeerimine, olemasolevate klientide hoidmine ning ei taheta olla kõige soodsam ja odavam teenusepakkuja. Tuginedes teoreetilise käsitlusele, on missioon ja visioon aluseks tulemuslikkuse juhtimise süsteemi loomisel, millele tuginedes sõnastatakse ettevõttes eesmärgid. Sellest tulenevalt on oluline autorite poolt analüüsida ettevõtte poolt sõnastatud eesmäärke, tuginedes teoorias käsitletud SMART reeglistikule.

Eesmärk: innovaatiliste lahenduste pakkuja

Autorid leiavad, et innovaatilistele lahendustele ei ole võimalik määratleda otseseid mõõdikuid ja hinnata kuivõrd eesmärk on täidetud, seega ei ole võimalik määratleda ka otsest eesmärgi poole liikumist. Ettevõtte on seadnud eesmärgi täitmiseks autorite hinnangul kaudse mõõdiku - aastas investeeritakse uutele seadmetele % eelmise aasta müügitulust. Eesmärk on seatud, et olla jätkusuutlik ja uuendusmeelsem, mis võimaldab tihedamat koostööd partneritega ja pakkuda tehnikat suurematele üritustele. Autorite poolt tehtud vaatlusest ja intervjuust selgus, et eelnevatel aastatel on investeeringute tegemisel lähtutud sarnasest strateegiast. Ettevõttes on jõutud seisukohale, et strateegia on olnud tõhus ja viimastel aastatel on tehnikapark olulises mahus suurenenud. Vaatlusest selgus, et ettevõtte juht kuulab palju töötajate nõu tehnika soetamisel. Intervjuus kinnitati, et kogu nende tegevus on üles ehitatud kliendi rahulolule. Ettevõttes ollakse seisukohal, et kui klient ei ole rahul, ei teenita kasumit, kuigi saadav rahaline kasu on ettevõtte jaoks täiendav boonus. Peamine on pakkuda kliendile kvaliteetset teenust, et nad kasutaksid ka tulevikus ettevõtte teenuseid, seejuures on oluline ka olemasolevate klientide hoidmine. Selleks, et töötajad saaksid teenust osutada, peab ettevõttel olema seadmeid piisavas koguses, et vastata kliendi ootustele. Omamaks ülevaadet olemasolevatest seadmetest, on ettevõtte loonud mõõdiku organiseeritud ja korras laole. Selleks on ette nähtud kord kuus kogu kollektiiviga laoriilute korrastamine ja kõikide seadmete olemasolu, puhtuse ja kasutuskõlblikkuse kontrollimine.

Eesmärk: töötajate kvalifikatsiooni investeerimine

Töötajate kvalifikatsiooni investeerimiseks on ettevõtte määranud mõõdiku: igale töötajale üks koolitus aastas, mis on autorite hinnangul konkreetne, realistlik ja ajaliselt piiritletud. Fookusgrupi intervjuust selgus, et töötajad on tegevuse alustalaks, mis tähendab autorite seisukohalt, et nad on ettevõtte tegu ja nägu - visiitkaart. Kui tellija ei ole rahul töötaja suhtumise, kompetentsuse ja teiste väliste näitajatega, siis autorite hinnangul rohkem ei kasutata ettevõtte teenust, vaid pöörduakse teise ettevõtte poole. Sellest tulenevalt on autorid arvamusel, et töötaja peab teadma, mida teha ja kuidas teha (kompetentsus, puhtus, kvaliteet). Vaatlusest ja intervjuust selgus, et töötajatel on võimalik igal ajal ettevõtte seadmeid vabalt kasutada enesearenduse ja õppimise

eesmärgil. Arengut keegi ei keela ning seda just toetatakse. Intervjuust selgus, et ettevõtte on alati nõus panustama töötajate koolitustesse, aga Eestis ei ole selle eriala koolitused laialdaselt saadaval.

Ettevõtte tegevusala on spetsiifiline ja oma töötajate arendamiseks tuleb tavaliselt juhil oma teadmistega töötajaid koolitada. Harva on võimalik pöörduda sama tegevusala inimeste poole, kes tunnevad seadmeid paremini ning saavad oma teadmisi jagada. Autorid on seisukohal, et ettevõtte toodete kasutatavuse hindamiseks on vaja laoprogramm lõplikult välja arendada. Kasutatavate programmide arengule planeeritakse kulutada % eelmise aasta müügitulust. Ettevõtte on arendanud oma vajadustele vastava internetipõhise laoprogrammi, mis aitab hallata ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid. Iga tellimus sisestatakse laoprogrammi, mis annab informatsiooni üritusel kasutatavate seadmete ja pakutavate teenuste kohta. Samuti võimaldab programm hallata üritusega seonduvaid dokumente (ruumide joonised, ajakava, fotod). Laoprogrammis hallatakse ettevõtte tehnikat, mis annab hea ülevaate kogu seadmete kasutatavusest ja saadavusest. Töötajate jaoks on laoprogramm aluseks töögraafikule. Autorite seisukohast on laoprogramm ettevõtte jaoks määrava tähtsusega, mistõttu loodud mõõdik programmide arendamiseks on asjakohane ja vajadustele vastav.

Eesmärk: ei taheta olla kõige soodsam ja odavam teenusepakkuja

Magistritöö autorid leiavad, et eesmärgi saavutamiseks ei ole võimalik luua mõõdikut, mis väljendaks saavutuse taset. Teenuse hinnale hinnangu andmine on subjektiivne ja sõltub kliendist. Fookusgrupi intervjuust selgus, et ettevõtte seisukoht on - hinnaga, mida oma kliendile pakutakse, tuleb tagada kvaliteetne teenus. Fookusgrupi intervjuueeritavad tõid näite toodete kohta, mis on ettevõttes soetatud - odavam lagunes kohe, kvaliteetne püsib siiani. See annab autorite hinnangul kinnituse sellele, miks ei taheta olla soodsate lahenduste pakkuja. Ettevõtte on seadnud kaudsed mõõdikud, kus jälgitakse kuist müügitulu muutust, mistõttu eesmärgi täitmiseks on oluline kulusid optimeerida ning mille osakaal peaks püsima alla seatud % müügitulust. Intervjuust selgus, et neile on oluline mõõta ühe töötaja müügitulu võrreldes kogu müügituluga, mis annab ülevaate sellest, kui kasumlik on üks töötaja ettevõttele. Autorid on seisukohal, et seatud mõõdik ei anna vajadustele vastavat informatsiooni, kuna ühe töötaja osakaal kogu müügitulust ei panusta eesmärgi saavutamisse.

Eesmärk: olemasolevate klientide hoidmine

Autorid on seisukohal, et eesmärk vastab SMART reeglistikule. Selle hindamiseks on ettevõtte seadnud mõõdikud - usaldus ja suurklientide osakaal kogu klientuuris. Usaldust mõõdetakse ettevõtte poolt aastas väljastatud müügiarvete kogusega. Autorid on arvamusel, et mõõdik ei väljenda klientide usaldust kuna tellimust ei saa panna võrduma kliendiga ning antud mõõdik ei panusta olemasolevate klientide hoidmise eesmärgi saavutamisse. Suurklientide arvu määratakse aastase esitatud arvete kogusumma järgi, mis ületab määratud piiri. Autorite hinnangul on ettevõtte selgelt määratlenud, kes on nende jaoks kliendid ning seega mõõdik panustab eesmärgi täitmisel. Intervjuu käigus toodi välja, et eesmärk ei ole saada endale juhuslikke kliente, vaid nende sihtgrupiks on juba olemasolevad kliendid ja koostööpartnerid. Autorite sisukohast, peetakse ettevõttes üheks suurimaks väärtuseks olemasolevaid kliente ja nende hoidmiseks võetakse arvesse kliendi vajadusi ning püütakse pakkuda ootustele vastavaid seadmeid ja teenust.

Magistritöö autorid pidasid oluliseks analüüsida enim teoreetilist käsitlust leidnud tulemuslikkuse juhtimise meetodite rakendamise võimalusi VKEdes. Tasakaalus tulemuskaardi tugevuseks on finantstulemuste kontrollime ja võimalus jälgida immateriaalset vara ja oskuste omandamist, mida vajatakse pikaajaliseks arenguks ettevõttes. Autorid nõustuvad Waal (2002: 9) seisukohaga, et olemasolevad traditsioonilised meetodid on puudulikud ja ebapiisavad jätkusuutlikkuse säilitamiseks, mis tähendab, et autorite seisukohalt, ei ole oluline tulemuslikkuse juhtimise süsteemi meetod vaid sellesse loodud mõõdikud. Autorite hinnangul on tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt oluline, milliseid mõõdikuid rakendatakse vastavalt ettevõtte eripäradele ja mõjuteguritele. Eelnevast tulenevalt, jäid autorid ettevõttesse loodud tulemuslikkuse juhtimise meetodi juurde ning tegid ettepanekuid ja täiustasid tasakaalus tulemuskaardis loodud mõõdikuid.

Järgnevalt analüüsivad autorid ettevõtte koostatud tasakaalus tulemuskaarti (tabel 6). Teooriale toetudes on lähtutud tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute süsteemi traditsioonilisest neljast perspektiivist: finants-, kliendi-, protsessi-, arengu- ja õppimisaspekt. Tasakaalus tulemuskaardi loomise eesmärgiks oli ettevõtte jaoks tagada parim jätkusuutlikkuse plaan.

Tabel 6. Tasakaalus tulemuskaart OÜ-s Strikken

TTK aspektid	Eesmärk	Mõõdik	Selgitus/valem
Finantsaspekt	ei taheta olla kõige soodsam ja odavam	müügitulu kasv	kasvu % aastas
		kulude optimeerimine	vähendada % võrra eelmise aasta müügitulust
		ühe töötaja müügitulu suhe kogu müügitulusse	% kogu müügitulust aasta lõikes
Kliendiaspekt	olemasolevate klientide hoidmine	klientide usaldus	määratud müügiarvete kogus aastas
		suurklientide osakaal	ettevõtete arv, kelle aastane esitatud arvete kogusumma ületab määratud piiri
Arengu- ja õppimisaspekt	töötajate kvalifikatsiooni investeerimine	personali areng	määratud koolituste arv aastas
		programmide arendus	% arendusele/haldusele müügitulust aastas
Protsessiaspekt	innovaatiliste lahenduste pakkuja	uute seadmete soetamine	% müügitulust seadmete soetamisele aastas
		organiseeritud ja korras ladu	määratud lao korrastuse päevade arv aastas

Allikas: OÜ Strikken tegevusjuhend.

Järgnevalt analüüsivad autorid tasakaalus tulemuskaardi aspekte, tuginedes teoreetilisele käsitlusele ja tehtud intervjuude ning osavaatluse tulemustele.

Finantsaspekt

Finantseesmärkides on lähtutud ettevõtte vajadusest ja soovidest, ootustest tulevikule ja praktikas laialt levinud mõõdikuist, mis on suunatud käibe suurendamisele. Määratud mõõdikud on:

- müügitulu - kasvu % aastas;
- kulude optimeerimine - vähendada % võrra eelmise aasta müügitulust;
- ühe töötaja müügitulu suhe kogu müügitulusse - % kogu müügitulust.

Autorid on seisukohal, et finantseesmärkide kirjeldamisel on lähtutud põhilistest eesmärkidest, millest sõltub ettevõttes strateegiliste eesmärkide elluviimine. Eesmärkide püstitamisel lähtuti ettevõtte ohtudest ja nõrkustest, et tulenevaid riske minimaliseerida. Andmete kogumisel on oluline, et informatsioon oleks võrreldav. Autorid on seisukohal, et ühe töötaja müügitulu kogu müügitulusse ei anna vajaminevat informatsiooni eesmärgi saavutamiseks ning tuleks välja vahetada.

Kliendiaspekt

Eesmärkide seadmisel on lähtutud ettevõttes klientidega seotud kogemustest ja mineviku andmetest. Ettevõtte kliendi portfelli jaotub püsi- ja suurklientideks. Sellest lähtuvalt seati ka mõõdikud:

- usaldus - määratud müügiarvete kogus;
- suurklient - ettevõtete arv, kelle aastane esitatud arvete kogusumma ületab määratud piiri.

Autorite arvates hõlmab kliendiaspekt klientide usaldust ja lojaalsust ettevõttesse. Kliendiaspektide hindamiseks seatud mõõdikud on autorite hinnangul klientide poolt oluliselt mõjutatavad ja tundlikud kuna teenust pakutakse kindlale sihtgrupile ja pigem pikaajalistele klientidele. Fookusgrupi intervjuust selgus, et tulenevalt varasemast kogemusest ei pakuta üldiselt teenust juhuslikele klientidele riskide maandamiseks. Kliendiperspektiivis vaadeldakse, mis rahuldab kliendi vajadusi ja ootusi. Kliendi usaldust mõõdetakse müügiarvete kogusega tulenevalt ettevõtte seisukohast, et kõik kliendid on püsikliendid. Ettevõtte püsikliendid jaotuvad suur- ja väikeklientideks. Tulenevalt sellest väljendub ettevõtte jaoks kliendi usaldus tellimustes, mida ettevõtte mõõdab müügiarvete väljastamise kogusega. Mida rohkem kliendid pöörduvad ettevõtte poole ürituste korraldamiseks ja mida rohkem müügiarveid klientidele väljastatakse, seda suurem on kliendi usaldus ettevõtte silmis. Magistr töö autorid on seisukohal, et müügiarvet ei saa panna võrduma tellimusega ega seeläbi mõõta klientide usaldust, mistõttu tuleb autorite hinnangul mõõdik välja vahetada.

Protsessiaspekt

Autorid leiavad, et protsessiaspekti peamised mõõdikud hindavad ettevõtte võimet rahuldada klientide vajadusi läbi sisemiste protsesside toimivuse. Protsessiaspekti mõõdikud ja tegevused on autorite hinnangul seotud enamalt finants- ja kliendiaspektiga ning peegeldavad olulisi puudusi sisemistes protsessides, mis kõige rohkem mõjuvad kliendi rahulolule ja ettevõtte finantseesmärkide saavutamisele. Sisemisi protsesse vaadeldakse ettevõttes toimuva põhitegevuse kaudu. Eesmärgid jagunevad kaheks:

- uute seadmete soetamine - müügitulust % seadmete soetamisele aastas;
- organiseeritud ja korras ladu - määratud lao korrastuse päevade arv aastas.

Autorid on arvamisel, et protsessis keskendutakse reeglina efektiivsusele, kvaliteedile ja ajakulule ning vastavatele mõõdikutele. Ettevõtte on seisukohal, et pakkuda oma klientidele kvaliteetset nõutavat teenust, peab olema piisavas koguses ja sortimendis seadmeid. Samuti on oluline, et ladu ja seadmed oleksid kliendi silmis esinduslikud, mis autorite hinnangul väljendab ühtlasi ka ettevõtte suhtumist oma tegevusse. Autorite seisukohalt tagab peamiselt innovatsiooni, kui ettevõtte soetab uusi seadmeid ja koolitab personali uudsete lahenduste pakkumiseks.

Arengu- ja õppimisaspekt

Arengu ja õppimise seisukohalt jaotati mõõdiku eesmärgid kaheks valdkonnaks.

- personali areng - määratud koolituste arv aastas;
- programmide arendus - müügitulust % arendusele/haldusele.

Arengu- ja õppimisperspektiivina on seatud eesmärkideks ettevõtte ja töötajate kompetentsuse ja motiveerituse saavutamine läbi programmide arenduse ja personali koolituse. Töötajatesse panustamine tõstab autorite hinnangul meeskonna kompetentsust ja rahulolu ning seeläbi tõuseb ettevõtte atraktiivsus töötajate ja klientide silmis.

Autorite hinnangul käsitlevad ettevõtte arengut kaudsed mõõdikud, mis on teoorias kirjeldatud töötajate arengu, investeringute ja innovatsiooni mõõdikud. Fookusgrupi Intervjuu tulemusena selgus, et ettevõttele on seatud lühiajaliseks eesmärgiks müügitulu kasv ning lisaks palgata kaks töötajat. Pikaajaliseks eesmärgiks on ettevõttel soetada juurde seadmeid ja vajadusel vanu seadmeid välja vahetada, olenevalt turu arengust. Seda, kui suureks nende tehnikapark kasvab, ei ole veel teada ning seetõttu on arvestatud vajadusega kolida uuele laopinnale, kuid selle juures esineb teatud takistusi. Laopinna vahetuse takistusteks on ettevõtte seisukohalt peamiselt Tallinnas vajadustele vastavate laopindade vähesus ja kallidus. Kuid linnast välja kolimisel puudub klientidel logistiliselt hea kättesaadavus ning töötajatel suureneb aja- ja transpordikulu tööle jõudmiseks. Autorite hinnangul annab ettevõtte arengule positiivse tõuke töötajate motivatsioon. Vaatluse käigus selgus, et töötajad on motiveeritud tööl käima, nad tunnevad, et ettevõtte on osa neist ja panustab nende tegevusse. Tehtud intervjuu ja vaatluse tulemusena on autorid arvamisel, et meeskonnana antakse üksteisele nõu ja toetatakse ürituste korraldamisel.

OÜ Strikken tulemuslikkuse juhtimise süsteem toetub autorite hinnangul finantsilistele ja mittefinantsilistele mõõdikutele. Finantsilised mõõdikud põhinevad mineviku andmetel, mistõttu annavad tagasisidet toimunud tegevusele ja juhtimisotsustele. Kuna ettevõttele on seatud pikaajalised ja lühiajalised eesmärgid, saavad autorid järeldada, et ettevõtte tahab jätkata ja ei plaani tegevust lõpetada.

Tulemuslikkuse juhtimiseks on kasutatud tasakaalus tulemuskaarti. Dokumentatsiooni analüüsist selgus, et see oli neil eelnevalt juurutatud, kuid seda kasutati osaliselt, kuna täielikuks rakendamiseks ei olnud piisavalt aega ja oskust. Analüüsi tulemusena selgus, et ettevõttes ei hinnatud kõiki mõõtmistulemustest saadud andmeid, et sellest saadud informatsiooni kasutada edasiste otsuste tegemiseks. Ettevõtte ei optimeerinud eelmisel aastal oma kulusid sellepärast, et puudu jäi kvalifitseeritud töötajast, kes oleks näinud võimalusi, kus väljaminekuid piirata. Olemasolevate klientide hoidmisega ei tegeletud ajapuuduse tõttu. Selleks oleks pidanud vastavaid mõõdikuid jälgima kuude lõikes ning võrdlema eelmise aasta sama perioodiga ja lisaks analüüsima klientidelt saadud tagasisidet. Intervjuu käigus selgus, et töötajad ei ole kergelt valmis astuma lisa sammu, vastamaks kliendi täiendavatele soovidele. Autorid on seisukohal, et see vähendab lisandväärtuse tekkimist ja võib osutada kliendi jaoks negatiivseks kogemuseks, mis vähendab pakutava teenuse kvaliteeti.

Teoreetiliselt on teada, et VKEd ei loo tavaliselt mõõdikud inimressursi, töökeskkonna, teadus- ja arengutegevuse, koolituse ning innovatsiooni mõõtmiseks. Autorid leiavad, et analüüsiv ettevõtte erineb teoreetilisest käsitlusest ning eelnevalt mainitud mõõdikud on ettevõttesse loodud. Sellest tulenevalt saavad autorid järeldada, et ettevõtte tegevuse juures on tähtis töötajate pädevus, innovaatilisus ja ajaga kaasas käimine, et seeläbi vastata kliendi ootustele. Teoreetilise käsitluse alusel on välja toodud teenindusettevõtte mõõdikuteks konkurentsivõimeline tulemuslikkus, finantstulemuslikkus, teenuse kvaliteet, paindlikkus, ressursside kasutamine ja innovatsioon. Analüüsist selgus, et ettevõttes ei ole mõõdetud konkurentsi, paindlikkust ja ressursside kasutatavust ning mõned ettevõttes loodud mõõdikud ei ole otseselt seotud eesmärkidega. Sellest tulenevalt peavad autorid oluliseks teha tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt ettepanekuid mõõdikute täiustamiseks, arvestades VKEd ja teenindusettevõtete eripärade ja mõjuteguritega ning teoreetiliselt välja toodud mõõdikutega.

2.3 Järeldused ja ettepanekud tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamiseks

Käesolevas peatükis antakse ülevaade OÜ Strikken ja intervjuueeritavate valgus-, lava- ja helitehnika rendi ja paigaldusteenust pakkuvate ettevõtete erinevustest ja sarnasustest. Lisaks tehakse ettepanekud analüüsitava ettevõttes kasutusel oleva tulemuslikkuse juhtimise meetodi täiustamiseks.

Poolstruktureeritud intervjuudest selgus, et sama tegevusalaga ettevõtetes ei rakendata tulemuslikkuse juhtimise süsteemi. On seatud mõõdikud, mida jälgitakse süsteemselt või siis osaliselt. Kõik ettevõtted tõid välja, et süsteemsete mõõdikute jälgimise jaoks ei ole piisavalt ajalist ressursi ja samuti jääb puudu teadmistest. Peamiselt jälgitakse finantsilisi mõõdikuid. Klientidelt saadud tagasisidet küll tunnustatakse ja see on tähtsal kohal, kuid ei ole määratud mõõdikut. Vaid mõnes ettevõttes panustatakse järjepidevalt töötajate koolitamisesse, kuid teisi seotud mõõdikuid ei ole rakendatud. Autorid on seisukohal, et tegevusala ettevõtete peamiseks erinevuseks on ettevõtte tulemuslikkuse käsitus. Ettevõtete poolt defineeritud tulemuslikkus jaotus kaheks: tulemuslikkus kui finantsnäitajad ja kui töötajate rahulolu. OÜ Strikken sarnasustest ja erinevustest tegevusala ettevõtetega, antakse ülevaade tabelis 7.

Tabel 7. Intervjuueeritud ettevõtete tulemuslikkuse juhtimise sarnasused ja erinevused OÜ-ga Strikken

Ühised tunnused	Osaliselt ühised tunnused	Eripärad
konkurente peetakse koostööpartneriteks	mõõdikute jälgimiseks kasutatakse laoprogrammi infosüsteemina	teadlik tulemuslikkuse juhtimise süsteem puudub
klientide rahulolu on peamine	välised erialased koolitused	enamik mõõdikuid on finantsilised
ressursside puudus süsteemi terviklikuks rakendamiseks	tulemuslikkus tuleneb töötajatest	puudub teadlikkus tulemuslikkuse juhtimisest
töötajad on ettevõtte alus		

Allikas: autorite koostatud.

OÜ Strikken erines teistest ettevõtetest selle poolest, et nende jaoks ei olnud tulemuslikkus seotud ainult finantstulemustega, mis tähendab, et tulemuslikkust näitab

ka kliendi tagasiside, nii hea kui halb. Sarnasuseks kõigi nelja ettevõtte vahel oli see, et keegi ei pidanud sama tegevusala ettevõtteid konkurentideks, vaid koostööpartneriteks. Ettevõtete ühiseks nägemuseks peeti, et kõige efektiivsem töötajate koolitus on praktiline kogemus töö tegemisel ehk kõige paremini õpitakse isetegemise teel. Analüüsist sai järeldada, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamiseks VKEdes on vaja arvestada nende erisuste ja piirangutega, mis takistavad süsteemi rakendamist. Poolstruktureeritud intervjuudes osalenud tegevusala ettevõtetel eksisteerib eelnevalt teoreetilises osas välja toodud kuuest eripära tunnusest kolm - piiratud inimressurss, juhtimisoskus ja juba tekkinud probleemidele lähenemine. Selleks, et autorid saaksid anda hinnangu tulemuslikkuse mõõtmise valesti mõistmisele, piiratud tähelepanu protsesside juhtimisele ja rahalistele vahenditele, tuleb teha asjakohane uuring iga ettevõtte põhisel. Tehtud analüüsi tulemusena teevad autorid OÜ Strikken tasakaalus tulemuskaardi täiustamiseks ettepanekud (tabel 8), mida peaks tulemuslikkuse juhtimise süsteemis rakendama, et tagada parimad juhtimisotsused.

Tabel 8. Tasakaalus tulemuskaardi mõõdikud OÜ Strikken, autorite ettepanekud

Soovitatud mõõdikud		
Aspekt	Mõõdik	Selgitus/valem
Finantsaspekt	seadmete kasutatavuse efektiivsus	jälgida iga toote renditavust laoprogrammist väljavõte
Finantsaspekt	туруosa	müügitulule hinnangu andmine võrreldes teiste tegevusala ettevõtetega
Finantsaspekt	töötunni efektiivsus	kuu müügitulu/ühe kuu töötunnid
Kliendaspekt	klientide usaldus	aktiivsete klientide loendamise
Kliendaspekt	kliendi rahulolu	aktiivselt küsida klientide tagasisidet; tagasiside töötajatele koosolekutel (kaks korda aastas)
Vahetada mõõdik		
Kliendaspekt	klientide usaldus	müügiarvete kogus aastas
Finantsaspekt	ühe töötaja müügitulu kogu müügitulusse	kogu müügitulust % aasta lõikes töötaja kohta

Allikas: autorite koostatud.

Magistritöö autorid on seisukohal, et tulemuslikkus on seatud eesmärkide saavutamine läbi mõõdikute. Tehtud juhtumiuuringu tulemusest selgus, et ettevõtte tulemuslikkuse mõiste samastub teoreetilises osas käsitletud Bernadin *et al.* (1995 viidatud Armstrong 2015: 31 vahendusel) arvamusega, et tulemuslikkus on kui töö lõpptulemus. Sellest tulenevalt peavad autorid oluliseks käsitleda ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi vastavalt Armstrong (2015:9) käsitlusele, kui sooritusvõime parandamise protsessi, mis autorite seisukohast on seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega tulemuslikkuse saavutamiseks.

Teoreetilises osas on välja toodud kuus tulemuslikkuse tegurit, mida teenindusettevõtte peaks mõõtma saavutamaks tulemuslikkust: konkurents, finantstulemused, teeninduse kvaliteet, paindlikkus, ressursside kasutamine ja innovaatus. Ettevõttes on loodud eeltoodud tegurist kolmele mõõdikud tulemuslikkuse saavutamiseks: finantstulemuste, teeninduse kvaliteedi ja innovaatususe mõõdikud.

Paindlikkust ei ole ettevõttes siiani mõõdetud, kuna puudub võimalus paindlikkuse mõõtmiseks. Ettevõttes seostatakse paindlikkusega tööaega, pakkumiste tegemist ja tööülesannete jaotamist. Sõltuvalt ettevõtte eripäradest ja tegevusvaldkonnast, puudub võimalus seada mõõdikuid paindlikkuse hindamiseks. Ettevõtte on seadnud tegevuspõhimõtted töötajatest ja klientidest lähtuvalt, olles nende jaoks võimalikult paindlik ja vastutulelik. Ressursside kasutamiseks mõõdikut ei ole rakendatud, kuna hetkel puudub võimalus mõõdikut luua. Mõõdik on planeeritavas järgus välja arendamiseks laoprogrammis. Samuti puudub ettevõttes konkurentsi mõõdik, kuna ei ole peetud vajalikuks hinnata ja võrrelda end teiste ettevõtetega. Turupositsiooni tõstmiseks ei ole seatud mõõdikuid, kuna intervjuust selgus, et ettevõtte näeb ennast kogu Eesti turul esimese 10 hulgas. Analüüsi tulemusena jõuti järeldusele, et kaudselt on konkurentsi mõõdikuks personali kvalifikatsiooni investeerimine, uute seadmete soetamine ja innovaatiliste lahenduste pakkumine. Teoreetilisele käsitlusele tuginedes on autorid seisukohal, et kuigi OÜ Strikken ei pea tegevusala teisi ettevõtteid oma konkurentideks, on oluline, et ettevõtte hindaks oma osatähtsust turul.

Autorid on seisukohal, et ettevõtte peaks kasutama olemasoleva laoprogrammi võimalust ja tegema statistikat olemasolevate seadmete kasutatavuse kohta eesmärgiga jälgida seadmete tootlikkust. Esimeseks ettepanekuks on autoritel luua mõõdik, mis aitab teha

otsuseid uute seadmete ostmiseks või müümiseks. Mõõdik aitab vähendada laopinna otstarbetut kasutamist ja seadmete hoiustamist, millel puudub ettevõtte jaoks väärtus ehk nõudlus. Tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt loob see ettevõttele mõõdiku seadmete kasutatavuse osas ja aitab teha tulevikus teadlikumaid otsuseid tehnikasse investeerimiseks.

Tuginedes tehtud uuringu tulemustele, on autorid arvamisel, et ettevõttele loodud mõõdikud on sisemiste mineviku andmetega võrreldavad. Ettevõtte võib olla siseselt tugeva arenguga, täita eesmärgid ning olla tulemuslik. Kuid seejuures on oluline, et ettevõtte ei võrdleks end ainult siseste mineviku andmetega, vaid ka teiste tegevusala ettevõtetega. Autorid on seisukohal, et ettevõtte peaks hindama oma müügitulu osatähtsust teiste tegevusala ettevõtete müügitulust, et tagada parim jätkusuutlikkuse plaan. Turuosa tähtsuse hindamine läbi selle muutuse annab ettevõttele kaudselt informatsiooni, kas väljatöötatud tegevuskava toimib täites strateegilisi eesmärgid. Eesti Statistikaamet koostab ettevõtete tulude, kulude ja kasumi statistikat tegevusvaldkonniti, mille kaudu saab ettevõtte mõõta oma müügitulu osakaalu kogu tegevusala müügitulusesse, saades seeläbi hinnangu oma osatähtsusest turul. Autorite hinnangul on oluline hinnata turuosa, kuna see annab ülevaate, kui suure osa täidab ettevõtte teenuse nõudlusest.

Autorid on arvamisel, et välja tuleks vahetada mõõdik, mis näitab ühe töötaja müügitulu kogu müügitulusesse aasta lõikes. Autorite hinnangul seatud mõõdik ei anna vajadustele vastavat informatsiooni, kuna ühe töötaja osakaal kogu müügitulust ei panusta eesmärgi saavutamisse. Seetõttu tuleks hinnata ühe kuu töötunni müügitulu, mis annab ülevaate, kui efektiivselt on kasutatud ja jaotatud töötunde kuu lõikes. Mõõdik annab ülevaate, kui palju tulu on teeninud üks töötund ettevõttele. Edaspidisel jälgimisel on kasutatud töötundide efektiivsuse teave lihtsasti kättesaadav, mis aitab ka paremini planeerida töötajate tööaega nende tööülesannete juures.

Ettevõtte juurutatud kliendiaspekti mõõdik, klientide usaldus, mis on määratud müügiarvete kogusega aastas, ei näita autorite arvates usaldust ettevõtte vastu. See mõõdik määrab, mitu arvet võrreldes eelmise aastaga peab ettevõtte aastas esitama. Müügiarve on pandud ettevõttes võrduma tellimusega, kuna enamasti ei esitata ühe tellimuse kohta rohkem kui üks arve. Autorid on arvamisel, et tegelikult ei saa tellimust

panna võrduma kliendiga ja seetõttu ei saa hinnata klientide usaldust ka arvete kaudu. Näitaja ei arvesta sellega, kui mõni klient on tellinud ühe kuu jooksul mitu korda või kui koostöö mõne kliendiga on lõppenud. Autorid pakuvad välja usalduse mõõtmiseks aktiivsete klientide loendamise. Autorite hinnangul annab mõõdik ülevaate klientide arvu muutusest ning võimaldab seeläbi analüüsida ettevõtte tegevust ja vajadusel teha muudatusi.

Ettevõttel puudub mõõdik tagasiside hindamiseks klientidelt. Väikesele meeskonnale kohaselt jagatakse informatsiooni omavahel suusõnaliselt ja seetõttu ei jõua see sageli kõikide töötajateni. Autorid on seisukohal, et tagasiside klientidelt motiveerib ja seetõttu oleks vajalik, et ettevõttes korraldatakse koosolekuid vähemalt 2 korda aastas, kus räägitakse eelmise hooaja tulemustest ning informeeritakse tulevikuplaanidest. Teoreetilise käsitluse alusel on teada, et väikeettevõtte juhtimisoskus on puudulik ja toimub süstematiseerimata, mis selgus ka dokumentatsiooni analüüsist, et OÜ Strikken juhtimine on pigem struktureerimata ja osaliselt süstematiseerimata. Mõõdiku loomise olulisus seisneb autorite hinnangul tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt toetava meetmena ettevõtte juhtimise ja kultuuri parandamiseks.

Laoprogramm on ettevõttes hetkel peamine infosüsteem. Sinna sisestatakse tellimused, vajalikud tooted üritustele ja selle alusel väljastatakse pakkumised ning kliendile arve. Laoprogramm annab ettevõttele asjakohast informatsiooni ja aitab teha edasisi otsuseid, kuid hetkel on programmis puudusi ja mõningat vajalikkust informatsiooni ei ole sealt võimalik saada. Autorid on arvamusel, et vastavalt OÜ Strikken eripäradele ja mõjuteguritele tuleks teha tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täielikuks rakendamiseks juhtimiseks ettevõttes laoprogrammi arendus selliselt, et määratud mõõdikutele oleks võimalik saada sisendeid laoprogrammi kaudu.

Tehtud uuringu tulemusena on autorid täiustanud OÜ Strikken tasakaalus tulemuskaarti, millest antakse ülevaade magistritöö lisa 3. Ettevõtte tulemuslikkuse juhtimise süsteemi mõõdikud jagunevad finantsilisteks ja mittefinantsilisteks. Kõik kasutatavad mõõdikud on seotud eesmärkidega, kuid mõni neist kaudselt. Autorite seisukohalt oli oluline tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustada mõõdikutega, mis vastaksid ettevõtte vajadustele ja toetaksid ettevõtte eesmärkide saavutamist. Mõõdikute täiustamisel arvestasid magistritöö autorid, et ettevõttes saab mõõta ainult seda, mis on mõõdetav.

Selleks, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem saaks olla ettevõtte jaoks edukas, on oluline, et loodud mõõdikud vastaksid efektiivsete mõõdikute tunnustele (Cocca, Alberti 2010: 190). Tabelis 9 antakse ülevaade OÜ Strikken tulemuslikkuse mõõdikute (lisa 3) vastavusest ettenähtud tunnustele pärast ettepanekute tegemist.

Tabel 9. Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi mõõdikute vastavus efektiivsetele tunnustele OÜ-s Strikken

Tunnused	Vastab täielikult	Osaliselt
Tuletatud strateegiast	✓	
Protsessid ühendatud strateegiliste eesmärkidega	✓	
Rakendamise ja kasutamise lihtsus		✓
Selgelt sõnastatud eesmärk	✓	
Ajendab pidevat täiustamist ja õiget käitumist	✓	
Asjakohane ja lihtne hallata		✓
Lihtne täita		✓
Kiire ja täpne tagasiside		✓
Varasemate tulemuste jälgimine	✓	
Tulevikku planeeriv	✓	
Välja toodud valemid ja andmed	✓	

Allikas: Cocca, Alberti (2010: 190) käsitus, autorite koostatud.

Autorid on seisukohal, et eeltoodud tabeli põhjal ei ole ettevõttes mõõdikuid, mis ei vastaks efektiivsete mõõdikute tunnustele. Küll aga on mõõdikuid, mis on autorite hinnangul käesoleval hetkel osaliselt vastavuses, kuna nende efektiivsus sõltub kasutamise praktikast ja muudatuste sisseviimisest. Tulenevalt sellest, et mõõdikute loomisel on arvestatud ettevõtte eripärade ja mõjuteguritega, on autorid seisukohal, et sealt saadav teave on asjakohane ja vastab ettevõtte vajadustele juhtimisohtuste tegemisel. Otsustustegevuste toetamiseks ning juhtimistegevuste ja kontrolli parendamiseks saab ettevõtte autorite hinnangul toetuda täiustatud tulemuslikkuse juhtimise süsteemile.

Magistritöös tehtud uuringu tulemusena selgus, et tulemuslikkuse juhtimise süsteem on eelnevalt ettevõttes jäänud täielikult rakendamata piiratud ressursside ning puudulike teadmiste ja oskuste tõttu. Autorid on seisukohal, et süsteemi juurutamisest ja kasutamisest täielikku kasu saada, peab ettevõtte leidma oma leibkonnale, kuna piiratud ressursside puudusel ei ole süsteemi rakendatud täielikult. Autorite hinnangul on see

ettevõtte seisukohalt pikas perspektiivis kasulik investeering, mis annab võimaluse teha teadlikke juhtimisotsuseid, et tagada parim jätkusuutlikkuse plaan.

KOKKUVÕTE

Väikese ja keskmise suurusega ettevõtted moodustavad suurima osa tänapäeva ettevõtetest ühiskonnas. Nende osakaal kogu Euroopa Liidu liikmesriikidest moodustab üle 99%, mistõttu on nad tööandjatena olulisel kohal. Teoreetilise käsitluse alusel on teada, et VKEdes rakendatakse tulemuslikkuse juhtimise süsteemi harva, kuna puuduvad piisavad teadmised ja oskused selle kasutamiseks. Selleks, et ettevõtted saaksid efektiivselt ja edukalt toimida, on oluline mõista tulemuslikkuse juhtimise vajalikkust, et tagada ettevõttele parim jätkusuutlikkuse plaan. Selleks, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamine oleks ettevõtte vajadustele vastav, käsitleti tulemuslikkuse juhtimise süsteemi olemust. Süsteemi rakendamiseks on oluline ettevõttel mõtestada, mis on tulemuslikkus. Tulemuslikkuse juhtimisel saadakse seda, mida mõõdetakse, seega on oluline läbi mõelda, mida tahetakse mõõta ehk milline informatsioon on vajalik. Kuna väikeettevõtteid iseloomustavad piiratud ressursid, on oluline arvestada väikeettevõtte eripärasid tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamisel.

Teoreetilise käsitluse alusel on teada, et VKEd on üldiselt paindlikumad ja innovaatilisemad, kuid sõltuvad rohkem piiratud ressurssidest, nt inimesed ja rahaline võimekus ning juhtimisstiililt on pigem vabamad ja vähem süsteemsed. Eripärad mõjutavad tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamist ja takistavad edukat toimimist. Autorid andsid ülevaade kaheksast enim teoreetilist käsitlust leidnud tulemuslikkuse juhtimise süsteemi meetodist, mis on sobilikud VKEdele. Meetod tuleks valida lähtuvalt ettevõtte strateegilistest eesmärkidest, kuid kui meetodit ei ole võimalik strateegiliste eesmärkidega vastavusse viia, on võimalik meetodeid omavahel kombineerida. Selleks on oluline, et süsteemi rakendamisel arvestatakse kõikide ettevõtte spetsiifiliste eripäradega. Olulised eripärad lisaks ettevõtte suurusele väljenduvad ka ettevõtte tegevuses. Seetõttu anti ülevaade teenindustettevõtte eripäradest

ja mõjuteguritest võrreldes neid tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt tootmisettevõttega. Peamiseks eripäraks teenindusettevõttes on teenus, mis on oma olemuselt immateriaalne, mida pole võimalik ette toota ja millel puudub homogeensus. Lisaks saab välja tuua erisusteks suhtluse klientidega, standardid, eesmärgid ning kvaliteedi ja väärtuse määramine. Autorid on seisukohal, et tulemuslikkuse juhtimise süsteemi rakendamine ei saa olla edukas, kui ettevõttel puudub terviklik ülevaade strateegilistest eesmärkidest, määratakse mõõdikud valesi ja kasutatakse tulemuslikkuse juhtimiseks valesid võtteid.

Magistritöö keskseks osaks oli kriitiliselt analüüsida OÜ Strikken tulemuslikkuse juhtimise süsteemi ja selle sobivust vastavalt ettevõtte eripäradele. Tulemuslikkuse juhtimise süsteem VKEdes peab olema loodud toetama enesekindlust, toodete ja teenuste arendamist ning arengutegevuste alalhoidmist. Äriregistri alusel on OÜ Strikken tegevusalaks lavakunsti abitegevus, pakkudes peamiselt valgus-, lava- ja helitehnika rendi- ja paigaldusteenust. Parema ülevaate saamiseks ettevõttes kasutusel olevast tulemuslikkuse juhtimise süsteemist tegid autorid juhtumiuuringu. Peamiseks eesmärgiks oli probleemi terviklik käsitus, milleks autorid analüüsisid ettevõtte dokumentatsiooni, tegid osavaatluse ning fookusgrupi intervjuu OÜ-s Strikken ja poolstruktureeritud intervjuud neljas valgus-, lava- ja helitehnika rendi- ja paigaldusteenust pakkuvates ettevõtetes. Poolstruktureeritud intervjuude eesmärgiks oli saada täiendavat informatsiooni tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt VKEdes. Autorite jaoks oli uuringus oluline roll osavaatlusel, kuna väikeettevõtetele omaselt on OÜ-s Strikken dokumentatsiooni vähe, mis võimaldas saada vaatluse käigus täiendavat informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta.

Ettevõtte tulemuslikkuse juhtimiseks kasutatakse tasakaalus tulemuskaarti, et tagada parim jätkusuutlikkuse plaan. Seoses puudulike teadmiste ja piiratud ressurssidega ei rakendatud süsteemi täielikult, mis tähendab, et kõiki mõõdikuid ei rakendatud juhtimisotsuste tegemiseks. Tasakaalus tulemuskaardi tugevuseks on finantstulemuste kontrollime ja võimalus jälgida immateriaalset vara ja oskuste omandamist, mida vajatakse pikaajaliseks arenguks ettevõttes. Autorid nõustusid Waal (2002: 9) seisukohaga, et olemasolevad traditsioonilised meetodid on puudulikud ja ebapiisavad jätkusuutlikkuse säilitamiseks, mis tähendab, et autorite seisukohalt, ei ole oluline

tulemuslikkuse juhtimise süsteemi meetod vaid sellesse loodud mõõdikud. Autorite hinnangul on tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt oluline, milliseid mõõdikuid rakendatakse vastavalt ettevõtte eripäradele ja mõjuteguritele. Eelnevalt tulenevalt, jäid autorid ettevõttesse loodud tulemuslikkuse juhtimise meetodi juurde ning tegid ettepanekuid ja täiustasid tasakaalus tulemuskaardis loodud mõõdikuid.

Analüüsitava ettevõttes on loodud VKEde eripärasid arvestavad mõõdikud inimressursi, töökeskkonna, teaduse- ja arengutegevuse, koolituse ning innovaatsilisuse mõõtmiseks. Teenindusettevõtte mõõdikuteks on välja toodud konkurentsivõimeline tulemuslikkus, finantstulemuslikkus, teenuse kvaliteet, paindlikkus, ressursside kasutamine ja innovaatsilisus. Ettevõttes ei olnud eelnevalt mõõdetud konkurentsi, paindlikkust ja ressursside kasutatavust ning mõned ettevõttes loodud mõõdikud ei olnud otseselt seotud eesmärkidega. Autorite seisukohalt tuli välja vahetada kaks mõõdikut, kuna need ei olnud vastavuses ettevõtte tegelike vajadustega eesmärkide saavutamiseks.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks tegid autorid ettepanekud tasakaalus tulemuskaardi mõõdikute täiustamiseks arvestades, et finants-, kliendi-, protsessi ning arengu- ja õppimisaspektid omaksid omavahelisi seoseid. Vastavalt autorite poolt tehtud ettepanekutele ja täiendustele loodi OÜ Strikken uus tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon. Autorid jõudsid järeldusele, et uuritava ettevõtte eesmärkide saavutamiseks eduka tulemuslikkuse juhtimise seisukohalt on vaja rakendada 12 mõõdikut, mis vastavad teoreetilise käsitluse alusel efektiivsete tunnustega mõõdikutele.

Valgus-, lava- ja helitehnika rendi ja paigaldusteenust pakkuvatel ettevõtetel on tulemuslikkuse juhtimise seisukohast erinevusi ja sarnasusi, nagu tootmis- ja teenindusettevõtetel, väike- ja suurettevõtetel. Autorid on seisukohal, et ettevõtted ei saa rakendada identset tulemuslikkuse juhtimise süsteemi kuna selle kasutusele võtmisel on oluline arvestada mõõdikute vastavust ettevõtte spetsiifilistele eripäradele ja mõjuteguritele. VKEde tulemuslikkuse juhtimise süsteemi meetod peab toetama otsustustegevust, parendama juhtimistegevust ja kontrolli. Autorite seisukohalt väljendub tulemuslikkuse juhtimise süsteemi peamine kasu kontrolli ja heaolu suurendamises ning arusaamises, kuidas ettevõttel tegelikult läheb võrreldes seatud eesmärkidega. Tehtud uurigu tulemusena jõudsid autorid järeldusele, et süsteemist

saadav teave vastaks tulemuslikkuse juhtimise rakendamise eesmärgile ja oleks asjakohane, on sõltumata ettevõtte tegevusharust ja suurusest, oluline mõõdikute loomisel arvestada ettevõtte eripärade ja mõjuteguritega ning toetuda efektiivsete mõõdikute tunnustele.

Autorid näevad, et antud töö põhjal on mitmeid edasiarenduse võimalusi. Esmalt võiks uurida, milliseid digitaliseeritud võimalusi kasutatakse VKEdes tulemuslikkuse süsteemi juhtimiseks. Kuna VKEdes on piiratud ressursid, teadmised ja oskused, pakuks digitaliseeritud lahendus ettevõtetele lihtsamat tulemuslikkuse juhtimise võimalust. Teiseks edasiarenduseks peavad autorid vajalikuks uurida Eesti ettevõtete teadlikkust tulemuslikkuse juhtimise süsteemist ja selle kasutatavusest.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. Great Britain: Pearson.
2. Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002) Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223. DOI: 10.1108/02632770210426701
3. Amir, A. M., Auzair, S. Md., & Ismail, Z. (2014). Integrated Performance Measurement System in Small and Medium Enterprises: The Role of Leadership and Decision-Making Style. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 5, 47-56. DOI: 10.17576/AJAG-2014-5-04
4. Armstrong, M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance*. 5th edition. United Kingdom: Kogan Page.
5. Barnes, M., Dickinson, T., Coulton, L., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D. (1998). A new approach to performance measurement for small to medium enterprises. In *Proceedings of the Performance Measurement – Theory and Practice Conference*. Cambridge. Loetud aadressil <http://www.valuemetrics.com.au/pdf/Cambridge1998.pdf>
6. Bates, R. A., & Holton, E. F. (1995). Computerized performance monitoring: a review of human resource issues. *Human Resource Management Review*, 5(4), 267-288. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(95\)90010-1](https://doi.org/10.1016/1053-4822(95)90010-1)
7. Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
8. Bernadin, H. K., Kane, J. S., Ross, S., Spina, J. D., & Johnson, D. L. (1995). *Performance appraisal design, development and implementation*. Ferris, G. R., Rosen, S. D., & Barnum. D. J. (toim), *Handbook of Human Resource Management*. Cambridge MA, Blackwell viidatud Armstrong, M. (2015).

Armstrong's Handbook of Performance Management: An evidence-based guide to delivering high performance. 5th edition. United Kingdom: Kogan Page.

9. Bernard, M. (2006). *Strategic Performance Management: Leveraging and measuring your intangible value drivers*. Oxford: Elsevier Ltd.
10. Bititci, U. S. (2015). “*Managing Business Performance: The Science and the Art*”. West Sussex, England: Wiley.
11. Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(5), 522–534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
12. Bititci, U. S., Turner, T., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(6), 692–704. DOI: 10.1108/01443570010321676
13. Bowen, J., & Ford, R. C. (2002). Managing Service Organizations: Does Having a “Thing” Make a Difference? *Journal of Management*, 28(3), 447–469. <https://doi.org/10.1177/014920630202800309>
14. Brignall. S., & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6-31 <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/09564239610109393>
15. Brouthers, K., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving blind: strategic decision-making in small companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130–138. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00099-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00099-X)
16. Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109-123. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/13683041011027490>
17. Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73. DOI: 10.1080/13678860601170294
18. Campbell, J. P. (1990). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Dunette, M. P., & Hugh, L. M. (toim). *Handbook of Industrial Psychology*. Cambridge MA, Blackwell viidatud Armstrong. M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. An

- evidence-based guide to delivering high performance*. 5th edition. United Kingdom: Kogan Page.
19. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. Schmitt, M., & Borman, W. (toim) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass viidatud Armstrong. M. (2015). *Armstrong's Handbook of Performance Management. An evidence-based guide to delivering high performance*. 5th edition. United Kingdom: Kogan Page.
 20. Chennell, A., Dransfield, S., Field, J., Fisher, N., Saunders, I., & Shaw, D. (2000). OPM: A system for organisational performance measurement. In *Proceedings of the Performance Measurement – Past, Present and Future. Conference, University of Cambridge, 19–21 July*. Loetud aadressil <http://www.valuemetrics.com.au/pdf/Cambridge2000.pdf>
 21. Cocca, P., & Alberti, M. (2010). A framework to assess performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 186–200. DOI:10.1108/17410401011014258
 22. Cokins, G. (2009). *Performance management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. United States of America: Wiley.
 23. Conzemius, A., Commodore, C., O'Neill, J., & Pulsfus, C. (2006). *The power of SMART goals: Using goals to improve student learning*. Bloomington: Solution Tree Press. E-raamat loetud aadressil https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=VWwXBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&ots=22MOq8Iycy&sig=JMFINeLUfsBOgIqKDjn2Gn5GcLM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
 24. Crema, M., Verbano, C., & Venturini, K. (2014). Linking strategy with open innovation and performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*. 18(2), 14–27. DOI:10.1108/mbe-07-2013-0042
 25. Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press.
 26. Drucker, P. F. (1999a). Knowledge worker Productivity: The Bigger Challenge. *California Management Review*. 41(2), 79-94. Loetud aadressil http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf

27. Drucker, P. F. (1999b). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Collins.
28. Eesti Statistikaameti andmebaas (2019). Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted tegevusala (EMTAK 2008) järgi. Loetud aadressil <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=EM001>
29. Eichentopf, T., Kleinaltenkamp, M., & Van Stiphout, J. (2011). Modelling customer process activities in interactive value creation. *Journal of Service Management*. 22(5), 650-663. DOI: 10.1108/09564231111174997
30. Euroopa Komisjon (2003) soovitus mikro-, väikeste ja keskmise suurusega ettevõtjate määratluse kohta (teatavaks tehtud numbri K(2003) 1422 all), (ELT L 124, 20.5.2003, 36–41). Loetud aadressil <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
31. Evans, J. R., & Lindsay, M. W. (2005). *The management and control of quality*. Ohio, Cincinnati: South-Western College Publishing.
32. Felizardo, A., Félix, E. G. S., & Thomaz, J. P. C. F. (2017). Organizational performance measurement and evaluation systems in SMEs: The case of the transforming industry in Portugal. CEFAGE-UE Working Paper 2017/05. Loetud aadressil http://www.cefage.uevora.pt/en/producao_cientifica/working_papers_serie_cefage/organizational_performance_measurement_and_evaluation_systems_in_smes_the_case_of_the_transforming_industry_in_portugal
33. Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
34. Fitzgerald, L., & Moon, P. (1996) *Performance measurement in service industries: Making it work*. London: CIMA.
35. Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., Silvestro, R., & Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. CIMA, London. viidatud Brignall. S., Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service businesses revisited. *International Journal of Service Industry Management*. 7(1), 6-31. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/0956423961010939>
36. Fookusgrupi intervjuu OÜ Strikken. Autorite intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn,

4.04.2019

37. Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2019). *Designing Performance Measurement Systems*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.
38. Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
39. Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 48(3), 207-225. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(96\)00093-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(96)00093-X)
40. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior Managing People and Organizations*. 11th edition. Canada: Cengage Learning.
41. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010) Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
42. Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*. 21(8), 1096-1115. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/EUM00000000005587>
43. Johnston, R. (2005). Service operations management: from the roots up. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1298-1308. DOI: 10.1108/01443570510633666
44. Kane, J. S. (1996). The conceptualization and representation of total performance effectiveness. *Human Resource Management Review*, Summer, 6(2), 123-145. [doi.org/10.1016/S1053-4822\(96\)90016-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(96)90016-9)
45. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
46. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
47. Karu, S., & Zirnask, V. (2004). *Eelarvestamine - üks strateegilise controllingu*

juurutamise eeldusi organisatsioonis. Tartu: Rafiko.

48. Laitinen, E. K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(1), 65-99. DOI: 10.1016/S0956-5221(00)00021-X
49. Latham, G. P. (2003). Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309-318. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00028-7)
50. Latham, G. P., Sulsky, L. M., & Macdonald, H. (2007) Performance management. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (toim), *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.
51. Lebas, M. J. (1995). Performance Measurement and Performance Management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23–35. DOI:10.1016/0925-5273(95)00081-X
52. Leimann, J., Skärvad, P. H., & Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
53. Li, Q., & Wang, T. (2010). Financial reporting quality and corporate investment efficiency: Chinese experience. *Nankai Business Review International*, 1(2), 197-213. DOI:10.1108/20408741011052591
54. Liew, A. (2007). Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8(2). Loetud aadressil <http://www.tlinc.com/article1134.htm>
55. Liyanage, J. P., Beer J. E., Valkokari, K., Macchi, M., Gasparetti, M., Troia, R., Rana, P., Short, S., Evans, S., & Sergeant, N. (2012) *Multi-objective Sustainability-Performance Framework* (Projekt). Universitetet i Stavanger, 1-134. Loetud aadressil http://www.sustainvalue.eu/publications/D4_1_Final_Rev1_0_web.pdf
56. Looy, B. V, Gemmel, P., & Dierdonck, R. V. (2003). *Service Management: An Integrated Approach*. London: Financial Times/Prentice Hall.
57. Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1995). *Measure up!: yardsticks for continuous improvement*. 2th edition. Cambridge: Blackwell Business.
58. Marchini, I. (1995). Il governo della piccola impresa, vol. 3 – *La gestione delle funzioni*, Genova: ASPI/INS-EDIT, viidatud Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci,

- U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
59. Mbatha, N., & Ngibe, M. (2017). Factors affecting financial stability of small and medium enterprises: A case study of emerging markets. *Risk governance & control: Financial markets & institutions*, 7(1), 7-17. <http://dx.doi.org/10.22495/rgcv7i1art1>
60. McAdam, R. (2000). Quality models in an SME context: A critical perspective using a grounded approach. *International journal of quality and reliability management*, 17(3), 305-323. DOI: 10.1108/02656710010306166
61. Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Strategy and Performance: Competing through Competences*. New York, United States: Cambridge University Press.
62. Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions: Linking performance measurement and organisational excellence. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181-183. DOI: 10.1108/09526860710743327
63. Nandan, R. (2010). Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda. *Journal of Management Accounting Research*, 8(1), 65-77. Loetud aadressil https://cmawebline.org/images/stories/Jamar_2010_Winter/JAMARv8.1-SMEs_and_MA.pdf
64. Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Prentice Hall.
65. Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-13. DOI: 10.1108/13683040110385142
66. Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(9/10), 1119-1145. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/01443570010343708>

67. Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
68. OECD (2017). Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264275683-en>
69. Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. DOI: 10.1006/mare.1999.0115
70. OÜ Strikken majandusaasta aruanne 2015
71. OÜ Strikken majandusaasta aruanne 2017
72. OÜ Strikken majandusaasta aruanne 2018
73. OÜ Strikken tegevusjuhend
74. Pawar, K. S., Beltagui, A., & Riedel, J. C. K. H. (2009). The PSO triangle: designing product, service and organisation to create value. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 468-493. DOI: 10.1108/01443570910953595
75. Perera, S., & Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. *Small enterprise research: the journal of SEAANZ*, 15(2), 10-30. <https://doi.org/10.5172/ser.15.2.10>
76. Poolstruktureeritud intervjuu ettevõttega 1. Autorite intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 12.04.2019
77. Poolstruktureeritud intervjuu ettevõttega 2. Autorite intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 15.04.2019
78. Poolstruktureeritud intervjuu ettevõttega 3. Autorite intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 17.04.2019
79. Poolstruktureeritud intervjuu ettevõttega 4. Autorite intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 17.04.2019
80. Raamatupidamise seadus. Vastu võetud 20.11.2002. Viimati muudetud RT I, 09.05.2017, 1, <https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016?leiaKehtiv>
81. Rust, R. T., & Miu, C. (2006). What academic research tells us about service. *Communications of the ACM*, 49(7), 49-54. DOI: 10.1145/1139922.1139948

82. Smith, M. H., & Smith, D. (2007). Implementing strategically aligned performance measurement in small firms. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 393-408. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.07.011>
83. Strömpl. J. (2014) *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Loetud aadressil <http://samm.ut.ee/juhtumiuurimus>
84. Tangen, S. (2004). Performance measurement – from philosophy to practice. *International Journal of Productivity & Performance Management*. 53(8), 726-737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
85. Tangen, S. (2005). Analysing the requirements of performance measurement systems. *Measuring Business Excellence*, 9(4), 46-54. <https://doi.org/10.1108/13683040510634835>
86. Tenhunen, J., Rantanen, H., & Ukko, J. (2001). *SME-oriented Implementation of a Performance Measurement System*. Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology viidatud Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x>
87. Waal, A. A. (2002). The power of world-class performance management: use it! *Measuring Business Excellence*, 6(3), 9-19. DOI: 10.1108/13683040210441940

LISAD

Lisa 1. Fookusgrupi intervjuu küsimused OÜ Strikken

1. Mis on Teie ettevõtte missioon?
2. Mis on Teie ettevõtte visioon?
3. Milline on Teie ettevõtte strateegia (strateegilised eesmärgid)?
4. Millised on ettevõtte põhiväärtused?
5. Kirjeldage palun ettevõtte lühiajalisi ja pikaajalisi eesmärke.
6. Millises arengufaasis on ettevõtte täna?
7. Kes on teie jaoks kliendid?
8. Milliseid kitsaskohti näete täna ettevõtte tegevuses?
9. Kas töötajad teavad eesmärke ja kuidas neid ellu viia?
10. Kuidas hindate töötajate pädevust?
11. Kuidas motiveeritakse töötajaid?
12. Milliseid arenemisvõimalusi pakutakse töötajatele?
13. Konkurents või koostöö?
14. Mis on teie arvates ettevõtte peamine konkurentsieelis teiste ees?
15. Milline on ettevõtte reputatsioon turul?
16. Milline on teie hinnangul ettevõtte teenuse kvaliteet täna?
17. Kas ettevõtte infosüsteemid toetavad ettevõtte tegevust?
18. Kas olete rahul informatsiooni liikumisega ettevõttes?
19. Mis on aidanud parandada infoliikumist viimasel 2 aastal?
20. Milline oleks tulemuslikkuse definitsioon Teie jaoks?
21. Kuidas te mõõdate ettevõtte tulemuslikkust?
22. Mis on ettevõtte tulemuslikkuse seisukohalt kõige olulisem?
23. Milliseid kitsaskohti näete tulemuslikkuse juhtimise rakendamises?

Intervjuu tulemused on kättesaadavad ja loetavad magistritöö autorite üleskirjutusena.

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused valgus-, lava- ja helitehnika rendi ja paigaldusteenust pakkuvatele ettevõtetele

1. Millisesse kategooriasse kuulub Teie ettevõte - mikro, väike, või keskmine?
2. Mitu töötajat on Teie ettevõttes?
3. Mis on tulemuslikkus Teie ettevõtte jaoks?
4. Kas teate mis on Tasakaalus tulemuskaart?
5. Milliseid tegureid jälgitakse Teie ettevõtte tulemuslikkuse juhtimisel?
6. Kuidas juhitakse tulemuslikkust Teie ettevõttes?

Intervjuu tulemused on kättesaadavad ja loetavad magistritöö autorite üleskirjutusena.

Lisa 3. Täiustatud tasakaalus tulemuskaart OÜ Strikken

TTK aspektid	Eesmärk	Mõõdik	Selgitus/valem	Mõõtmisagedus
Finantsaspekt	ei taheta olla kõige soodsam ja odavam	müügitulu kasv	kasvu %	kuine
		kulude optimeerimine	vähendada % võrra eelmise aasta müügitulust	aastane
		töötunni efektiivsus	kuu müügitulu/ühe kuu töötunnid	kuine
Kliendiaspekt	olemasolevate klientide hoidmine	klientide usaldus	aktiivsete klientide loendamine	aastane
		kliendi rahulolu	aktiivselt küsida klientide tagasisidet; tagasiside töötajatele koosolekutel (kaks korda aastas)	aastane
		suurklientide osakaal	ettevõtete arv, kelle aastane esitatud arvete kogusumma ületab määratud piiri	aastane
		turuosa	müügitulule hinnangu andmine võrreldes teiste tegevusala ettevõtetega	aastane
Arengu- ja õppimisaspekt	töötajate kvalifikatsiooni investeerimine	personali areng	määratud koolituste arv aastas, aastane	aastane
		programmide arendus	% arendusele/haldusele müügitulust aastas	aastane
Protsessiaspekt	innovaatiliste lahenduste pakkuja	uute seadmete soetamine	% müügitulust seadmete soetamisele aastas	aastane
		seadmete kasutatavuse efektiivsus	jälgida iga toote renditavust, laoprogrammist väljavõte	kuine
		organiseeritud ja korras ladu	määratud lao korrastuspäevade arv aastas	aastane

Lisa 4. Tulemuslikkuse juhtimise meetodite tugevused ja nõrkused

Meetod	Tugevused	Nõrkused
Tulemuslikkuse mõõtmise maatriks	ühtlustab sidusrühmade vahelised strateegiad;	puudub selge seos kogu äritegevusse kuuluvate mõõdikute vahel.
	rakendamise arusaadavus ja lihtsus.	
Tulemuslikkuse püramiidi süsteem	integreerib ettevõtte eesmärgid teiste tasandite eesmärkidega, arvestab sidusrühmadega.	puudub mehhanism tuvastamaks võtmenäitajaid;
		puudub pidev täiustumine.
Tulemuslikkuse mõõtmise süsteem teenuseid osutavatele ettevõtetele	loob seoseid tulemuste ja tegurite vahel;	keeruline rakendada;
	arvestab konkurentsivõimet.	praktiliselt vähe kasutatud.
Tasakaalustatud tulemuskaart	selge strateegia ja visioon;	ei arvesta konkurentsi;
	strateegilised eesmärgid;	keeruline rakendada;
	terviklik ülevaade ettevõtte tegevustest;	väljatöötamine ajamahukas.
	tasakaal finantsiliste ja mittefinantsiliste näitajate vahel.	
Integreeritud tulemuslikkuse mõõtmise süsteem	fokuseeritud sidusrühmadele;	puudub selge struktuur;
	mõõdikute omavaheline seotus.	keeruline juurutada.
Tulemuslikkuse prisma	avatud uutele sidusrühmadele/ kohanemisvõime;	strateegiate ühildamine erinevate sidusrühmade vahel keeruline;
	eesmärk sidusrühmad;	ajamahukas (igal sidusrühmal oma strateegia).
	detailne lähenemine.	
Organisatsiooniline tulemuslikkuse mõõtmine	fokuseeritud sidusrühmadele;	praktiliselt vähe kasutatud.
	loodud VKEdele;	
	madal rakendamise kulu.	
Integreeritud tulemuslikkuse mõõtmine väikestele ettevõtetele	aitab rajada hästi arendatud suhtlusmeetodid ja -meetmed.	ei tõlgenda tulemuslikkuse mõõdikuid eesmärkideks;
		ei kombineeri lühi- ja pikaajalisi eesmärke.

SUMMARY

PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT IN STRIKKEN OÜ

Jane Ilm and Sandra Raamat

In order to survive and stay competitive, companies have to find ways to differentiate themselves from others. As a result, business performance management has become a priority. Because of constantly changing environment, it is important to know demands of the economy and to evaluate the opportunities of company's offers.

Small and medium-sized enterprises (hereinafter referred to as SMEs) make up 99% of all companies in the EU Member States, so the authors consider it important to explore the potential of these companies to implement performance management system and identify potential bottlenecks (European Commission 2003). According to Statistics Estonia, in 2018 there were 131,650 companies in Estonia, of which 123,744 are companies with less than 10 employees. The proportion of SMEs constitutes the majority of Estonian companies, and as a result, it is important to address performance management system to stand out and be sustainable. OÜ Strikken belongs to the field of art, entertainment and leisure, which, according to Statistics Estonia, included 4721 companies in 2018, of which 4637 are companies with less than 10 employees.

The research problem of this Master's thesis is the suitability of the performance management system according to the specifics and factors of the company. Company's desire is to make informed decisions based on performance management system designed to meet future needs and specificities.

To stay competitive, innovations and innovative solutions are needed, and this must also take into account employees and their motivation, whose actions have a major impact on company's performance. Previously, performance management system studies have not been conducted among lighting, stage and audio equipment rental and installation companies, addressing the specificities and drivers of performance in SMEs and service companies.

The aim of the Master's thesis is to improve performance management system to provide information necessary for management decisions in OÜ Strikken. To achieve this goal, the authors of the Master's thesis has set the following research tasks:

- provide a theoretical overview of the performance management system's nature as a system to support company management decisions;
- provide an overview of performance management system in small and medium-sized enterprises;
- address the peculiarities and drivers of the performance management system of a service company;
- provide an overview and analysis of performance management system used by OÜ Strikken;
- make suggestions for improving performance management system of the service company.

Theoretically, performance management system are rarely implemented in SMEs because of lack of knowledge and skills to use it. In order for companies to function effectively and successfully, it is important to understand the need for performance management to provide the company with the best sustainability plan. In order for performance management system to be implemented to meet company's needs, the nature of performance management system was addressed. For the system's implementation, it is important for the company to understand what is efficiency. Performance management provides what is measured, so it is important to think about what you want to measure or what information is needed. As small businesses are characterized by limited resources, it is important to take into account the specificities of a small business when implementing performance management system.

Based on the theoretical approach, it is known that SMEs are generally more flexible and innovative, but are more dependent on limited resources, such as people and financial capacity, and management style is more free and less systemic. Special features affect the implementation of the performance management system and prevent successful operation. Authors gave an overview of the eight most theoretical approaches to performance management systems that are suitable for SMEs. The method should be selected based on the company's strategic goals.

If a method cannot be brought into line with strategic goals, it is possible to combine methods. For this, it is important that all specific features of the company are taken into account when implementing the system. Peculiarities in addition to company's size are also company's operations. Therefore, an overview of service company's characteristics and the factors influencing them was given to them in terms of performance management with the manufacturing company. The main feature of a service company is a service that is inherently intangible and cannot be produced and has no homogeneity. In addition, you can highlight the differences in communication with customers, standards, goals, quality and value determination. Authors opinion is that implementation of efficiency management system cannot be successful if the company does not have a comprehensive overview of strategic goals, wrongly determine the metrics and use the wrong techniques to manage performance.

The central part of the Master's thesis was to critically analyze the Strikken performance management system and its suitability according to the company's specifics. The performance management system in SMEs must be designed to support self-confidence, products and services development, and the maintenance of development activities. Based on the Business Register, OÜ Strikken is engaged in performing arts, mainly providing rental and installation services for lighting, stage and audio equipment. To provide a better overview of the company's performance management system, authors conducted a case study.

The main goal was a comprehensive approach to the issue, for which the authors analyzed the company's documentation, conducted a partial survey and a focus group interview in OÜ Strikken and a semi-structured interview in four companies providing rental and installation services for lighting, stage and audio equipment. The purpose of the semi-structured interviews was to obtain additional information on performance management in SMEs. For the authors, survey played an important role, as in the small companies, documentation of OÜ Strikken is scarce, which allowed to obtain additional information on the company's activities during the survey.

In order to achieve Master's thesis goal, authors made suggestions for the improvement of balanced scorecard, considering that the financial, customer, process and development and learning aspects would interrelate. According to suggestions and

additions made by the authors, new balanced scorecard concept was created for OÜ Strikken. The authors came to the conclusion that there are 12 metrics to be used to measure company's success in order to achieve successful performance, which are based on theoretical approach to metrics with effective characteristics.

Companies that provide lighting, stage and audio equipment rental and installation services have differences and similarities in performance management, such as manufacturing and service companies, small and large companies. The authors consider that companies cannot implement an identical performance management system as it is important to take into account the compliance of metrics with the specific characteristics and influence factors of the company upon its introduction. The SME performance management system method must support decision-making, improve management and control. From the authors' point of view, the main benefit of a performance management system is to increase control and well-being and to understand how the company actually goes compared the set goals.

Subject terms: performance, performance management system, service company, small and medium-sized enterprises (SMEs)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Magistritöö autorid Jane Ilm ja Sandra Raamat

1. annavad Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose “Tulemuslikkuse juhtimise süsteemi täiustamine OÜ Strikken näitel”, mille juhendaja on dotsent Kertu Lääts, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Autorid: Jane Ilm ja Sandra Raamat

23.05.2019